# LCBO

RAPPORT ANNUEL 2001-2002



Notre septième exercice

# record consécutif

CÉLÉBRANT

*soixante-quinze ans*

# Rapport annuel

En vertu de la *Loi sur les alcools*, la LCBO doit présenter un rapport annuel au ministre des Services aux consommateurs et aux entreprises. Le ministre communique ensuite le rapport au Conseil des ministres et le dépose devant l'Assemblée législative. Le rapport annuel de la LCBO constitue d'abord et avant tout un résumé officiel de son rendement financier pendant l'exercice écoulé en plus de brosser un tableau du marché de l'alcool en Ontario.

## Table des matières


Message du ministre . . . . . 1
Message du président et directeur général . . . . . 2
Message du président et chef des opérations . . . . . 4
Gestion d'entreprise . . . . . 5
La LCBO célèbre ses 75 ans . . . . . 8
Au-delà des chiffres 2001-2002 . . . . . 11
Le succès et la planification . . . . . 19
Produits tendances
*Vins* . . . . . 20
*Spiritueux* . . . . . 22
*Bières et marchés spéciaux* . . . . . 24
*Vintages* . . . . . 26
Fière de soutenir les vins de l'Ontario . . . . . 28
Une année record pour l'assurance de la qualité . . . . . 29
Responsabilité sociale . . . . . 30
Communications de mise en marché : Intéresser les consommateurs de la LCBO . . . . . 32
Réaménagement des succursales : Augmentation de la satisfaction et des profits . . . . . 33
La logistique au service des succursales . . . . . 34
Accroissement de l'efficacité grâce à la technologie . . . . . 35
*Loi sur la divulgation des traitements dans le secteur public* . . . . . 36
Responsabilité quant à l'information financière . . . . . 37
Aperçu financier . . . . . 38
Rapport du vérificateur . . . . . 48
Conseil d'administration de la LCBO . . . . . 52
Renseignements utiles sur la LCBO . . . . . 54


## Membres du conseil d'administration de la LCBO pendant l'exercice 2001-2002

Andrew S. Brandt, *président et directeur général*

John S. Lacey, *vice-président et membre du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion*

Thom A. Bennett, *membre du conseil et président du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion*

Gayle Christie, *membre du conseil et du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion*

R.A. (Dick) Dolphin, *membre du conseil et président du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion (décédé le 5 décembre 2001)*

John C. Hopper, *membre du conseil*

Merle A. Jacobs, *membre du conseil*

Perry Miele, *membre du conseil (nommé le 3 avril 2002)*

Bob Peter, *président et chef des opérations*

## Lettre de transmission

L'honorable Tim Hudak
*Ministre des Services aux consommateurs et aux entreprises*

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Régie des alcools de l'Ontario pour l'exercice 2001-2002.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

*Le président et directeur général,*

Andrew S. Brandt

## *In Memoriam*

Richard A. (Dick) Dolphin
1940-2001

Dick Dolphin a été membre du conseil d'administration de la LCBO de 1997 jusqu'au moment de son décès prématuré en décembre 2001. Pendant l'exercice de son mandat, M. Dolphin a grandement soutenu le programme de modernisation du réseau des succursales de la LCBO et toutes les initiatives en vue d'améliorer le service à la clientèle et l'expérience de magasinage générale de la clientèle. À titre de président du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion, il a travaillé à faire en sorte que les contribuables obtiennent un bon rendement sur leur investissement. Ayant le souci de la communauté, il a aussi appuyé les projets de levées de fond de la LCBO destinées aux œuvres charitables et toute initiative en vue de servir la clientèle d'une manière socialement responsable. Il manquera à tous ceux qui l'ont connu.

## Mention


La LCBO remercie le Bureau du vérificateur provincial et le comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion du conseil d'administration de la LCBO de leur collaboration à la préparation du présent rapport.

Rédaction et réalisation : Communications de l'entreprise

États financiers : Planification financière et développement

Adaptation française : Services en français de la LCBO

This report is also published in English as *LCBO Annual Report 2001-2002*.

# MESSAGE DU MINISTRE

J'ai le plaisir de vous communiquer, en ma qualité de ministre des Services aux consommateurs et aux entreprises, le rapport annuel de la LCBO pour l'exercice 2001-2002.

La LCBO a pour mandat d'offrir à ses clients un service hors pair et une gamme de produits exceptionnels; d'optimiser les dividendes qu'elle verse aux contribuables et au gouvernement de l'Ontario; et de jouer un rôle directeur en favorisant la consommation responsable de boissons alcooliques. Le présent rapport annuel indique que la LCBO a respecté les trois composantes clés de son mandat pendant l'exercice 2001-2002.

Le service à la clientèle a continué de s'améliorer parce que la LCBO a réaménagé des succursales pour les rendre plus intéressantes aux yeux des consommateurs. Elle a aussi adapté les assortiments de produits vendus dans certaines succursales aux besoins locaux, et instauré de nouveaux programmes pour réduire le taux de manipulation des produits et permettre ainsi au personnel du secteur de la vente au détail de consacrer davantage de temps au service à la clientèle. Enfin, la LCBO a conçu et entrepris de mettre en œuvre un programme d'amélioration du service dans les zones rurales grâce à l'élargissement de son programme de magasins-agences.

Les dividendes que la LCBO a versés au gouvernement provincial ont atteint 905 millions de dollars, le septième record consécutif. Ces dividendes – qui ne comprennent pas les 275 millions de dollars perçus au titre de la taxe de vente provinciale – servent à financer des programmes sociaux, des services et des projets d'immobilisations qui profitent à tous les contribuables. La LCBO a accru ses résultats financiers en maîtrisant ses dépenses de fonctionnement, qui ont été ramenées, en tant que pourcentage des ventes nettes, de 17,1 à 16,7 pour 100, et en améliorant la productivité aux niveaux des succursales et des entrepôts.

L'engagement de la LCBO en matière de responsabilité sociale a été manifeste dans plusieurs domaines. En 2001-2002, le personnel de la LCBO a contesté à plus de 1,2 million de clients le droit d'acheter des produits alcooliques soit parce qu'ils semblaient ne pas avoir l'âge légal pour acheter des boissons alcooliques et qu'ils ne détenaient pas une carte d'identité valide, soit parce qu'ils semblaient en état d'ébriété, ou soit encore parce qu'ils pourraient acheter de l'alcool pour ces personnes. Le personnel a également refusé de vendre de l'alcool à près de 77 000 personnes (66 pour 100 de ces refus étaient liés à l'âge). Les activités de collecte de fonds auprès des cadres et des employés ont permis d'aider des organismes comme MADD Canada. Des campagnes publicitaires percutantes à la télévision ont aidé à réduire le taux de conduite en état d'ébriété. Et 4 millions de dollars ont été affectés aux programmes municipaux de collecte sélective. La LCBO a également participé aux efforts de protection de la santé des consommateurs ontariens grâce aux nombreux tests que pratique son laboratoire d'assurance de la qualité pour s'assurer que les produits vendus en succursale sont propres à la consommation.

En ma qualité de député de la circonscription d'Erie-Lincoln, au cœur du pays vinicole de l'Ontario, j'ai acquis une bonne connaissance des vins ontariens, et des talents et aptitudes nécessaires à leur production. Je suis heureux de voir que la LCBO partage mon enthousiasme pour les vins ontariens et collabore avec le gouvernement provincial et l'industrie vinicole ontarienne pour mieux faire connaître les produits ontariens. Grâce aux promotions en succursale, à l'accroissement de la sélection des vins artisanaux de petits producteurs et à l'élargissement des rayons réservés aux produits portant le label VQA, la LCBO complète les efforts du gouvernement provincial et ceux du Wine Council of Ontario pour mieux familiariser les consommateurs avec les grands vins et les bières et spiritueux de qualité de l'Ontario.

Les contribuables, les citoyens et les utilisateurs de services gouvernementaux s'attendent à ce que ces services soient offerts de la façon la plus efficace qui soit. En ma qualité de ministre responsable de la LCBO, je tiens à vous assurer que mes collègues au sein du gouvernement et que l'ensemble du personnel continueront à collaborer étroitement avec le conseil d'administration de la LCBO, ses employés et ses partenaires commerciaux pour veiller à ce que cet élément d'actif du patrimoine ontarien soit bien géré et que le public ontarien soit bien servi.

Recevez l'expression de mes sentiments distingués.

*Le ministre des Services aux consommateurs et aux entreprises,*

Tim Hudak

# MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DIRECTEUR GÉNÉRAL

À mesure que l'exercice 2001-2002 tirait à sa fin, la LCBO se préparait à célébrer le 75e anniversaire de sa fondation, le 1er juin 2002. Lorsque je regardais les archives relatives à la création de la Régie des alcools de l'Ontario, en 1927 – vieilles coupures de presse, photos anciennes, premiers rapports annuels – j'ai été frappé des progrès qui ont marqué la croissance de la LCBO – et de l'Ontario – au cours des 75 dernières années.

La LCBO a principalement été créée pour gérer la vente et la distribution de produits alcooliques en Ontario à l'époque où la province sortait avec timidité d'une ère marquée par d'importants mouvements antialcooliques. « Gestion » était alors le mot d'ordre. Nombre de citoyens de la province considéraient alors l'alcool avec soupçon, voire dégoût.

Le rapport annuel de la LCBO de 1929 précisait que « le péché de l'ivrognerie reste et restera probablement parmi les péchés et les crimes qui constituent un fléau pour l'humanité tant et aussi longtemps que la nature humaine restera ce qu'elle est ».

Les 16 premières succursales qui ont ouvert leurs portes le 1er juin 1927 étaient situées dans de petites rues, une tradition qui allait perdurer pendant des décennies. La plupart étaient ternes et mornes; elles ressemblaient plus à des prisons qu'à des magasins.

La gamme des produits offerts était limitée et tous les produits étaient gardés en entrepôt. Les achats étaient emballés dans des sacs en papier brun. Les commis n'avaient aucune formation et ils n'avaient pas le droit de recommander des produits.

Les consommateurs devaient détenir un permis et leurs achats étaient consignés, afin d'alerter le personnel en cas d'excès.

Les ventes pendant le tout premier exercice complet de la LCBO – qui a pris fin le 31 octobre 1928 – ont totalisé 34 millions de dollars et rapporté un dividende de 7,2 millions de dollars au gouvernement provincial.

Et passons maintenant à la LCBO, version 2002 :

Les succursales sont claires, propres et invitantes; leur aménagement remporte des prix dans des concours nationaux et internationaux de design. Grâce aux études de marché poussées que nous menons, nous veillons à ce que les succursales soient bien situées, très visibles et facilement accessibles. Elles doivent aussi offrir les services que les consommateurs disent vouloir recevoir.

Notre personnel, dont les principales qualités sont la courtoisie et la serviabilité, a reçu une formation approfondie sur les produits et le service à la clientèle. Il peut donc aider les clients à trouver des produits qui correspondent à leurs goûts et à leur portefeuille. Il peut aussi proposer des appariements de vins et de mets, et aider les consommateurs à planifier de grandes ou de petites réceptions.

Les produits sont souvent accompagnés de notes de dégustation informatives. La LCBO offre des primes AIR MILES et de petits cadeaux à l'achat de certains produits, organise des promotions à durée limitée et accepte les cartes de crédit et de débit. Les succursales sont ouvertes le dimanche et nombre d'entre elles sont aussi ouvertes en soirée. Nous publions une revue d'intérêt général primée, la revue *À BON VERRE, BONNE TABLE*, et nous mettons en pratique en succursale les idées de réception que la revue propose.

La sélection des produits que nous offrons est bien plus vaste qu'avant. Le tout premier guide sur les produits, publié en 1927, s'étalait sur 13 pages. L'édition été 2002 – la plus récente – comprend 84 pages et les produits offerts proviennent d'une soixantaine de pays. L'assortiment de produits nationaux est plus vaste lui aussi, grâce à l'essor tout à fait spectaculaire de l'industrie vinicole ontarienne.

La LCBO ne gère pas la vente de produits alcooliques aussi rigoureusement qu'en 1927. Elle préconise maintenant la consommation modérée d'alcool dans le contexte de rencontres sociales et d'un mode de vie sain. Toutefois, nous maintenons notre vigilance pour ce qui est de la vente de boissons alcooliques aux mineurs et aux personnes qui semblent en état d'ébriété. Comme vous le verrez plus loin dans le présent rapport, la LCBO a contesté à plus de 1,2 million de consommateurs éventuels le droit d'acheter de l'alcool parce qu'ils semblaient mineurs ou en état d'ébriété ou parce que le personnel pensait qu'ils allaient acheter de l'alcool pour des mineurs ou des personnes en état

d'ébriété. Finalement, la LCBO intervient de bien des façons – et avec bien des partenaires – pour promouvoir une consommation d'alcool responsable et freiner la conduite en état d'ébriété.

Je suis également heureux de constater une nette évolution de la composante professionnelle et commerciale de notre organisme. La LCBO, une bureaucratie parfois très lourde qui, jusqu'en 1988, ne possédait pratiquement pas d'ordinateur, est devenue un détaillant dynamique et novateur, une entreprise du secteur public dont l'approche est très axée sur les affaires.

La LCBO recherche constamment des façons d'accroître son efficacité et de réduire ses dépenses de fonctionnement. Nous utilisons des outils technologiques de pointe pour améliorer nos systèmes de passation de commande, automatiser les activités en entrepôt et augmenter le flux des produits tout au long de notre chaîne d'approvisionnement. Nous avons adopté des techniques du secteur privé comme la planification stratégique et les cartes de pointage pour évaluer et améliorer notre rendement dans des secteurs prioritaires.

Grâce aux efforts de nos quelque 6 500 employés, nos ventes au cours de l'exercice 2001-2002 ont presque atteint 3 milliards de dollars et nous devrions passer ce cap en 2002-2003. De plus, nous avons versé au gouvernement provincial notre septième dividende record consécutif, soit 905 millions de dollars (ce montant ne comprend pas les taxes). Si l'on ajoute à ce montant la taxe de vente provinciale, la taxe d'accise du gouvernement fédéral, les droits de douane, la taxe sur les produits et services, et les impôts municipaux acquittés, l'ensemble du dividende de la LCBO a dépassé 1,55 milliard de dollars et a permis au gouvernement d'appuyer un vaste éventail de programmes et de services sociaux importants et de grands projets d'immobilisations.

L'année 1927 est manifestement loin derrière nous.

Une bonne partie de l'évolution de la LCBO est attribuable à M. Larry Gee, ancien chef des opérations, qui a pris sa retraite à la fin de 2001. M. Gee a travaillé toute sa vie dans le secteur de la vente au détail et est arrivé à la LCBO après 25 années de loyaux services pour les magasins Dominion. Il est responsable, plus que toute autre personne, de la transformation de la LCBO, qui était un distributeur axé sur la gestion, en un détaillant axé sur la clientèle. La LCBO est maintenant devenue le lieu vers lequel se tournent les consommateurs pour obtenir des idées-réceptions et des idées-cadeaux. La LCBO a plus changé pendant les 13 années de service de M. Gee que pendant les 60 années qui ont précédé son arrivée. La LCBO et l'ensemble de ses clients le remercient de sa vision et de sa détermination.

Nous sommes très heureux de compter en notre sein, à titre de nouveau président et chef des opérations, M. Bob Peter, un homme doté d'une expérience égale dans le secteur de la vente au détail. M. Peter, l'ancien président de La Baie, est un leader vigoureux qui a des idées novatrices sur les façons d'accroître le rendement de la LCBO, idées qu'il partage avec nous à la page suivante. Il misera sur les succès que la LCBO a remportés sous la gouverne de Larry Gee, et je ferai tout mon possible pour l'aider à atteindre ses objectifs.

Certes, il a été intéressant de faire ce retour en arrière sur les premières années de la LCBO – et de l'Ontario, mais c'est l'avenir qui nous intéresse et qui nous interpelle.

Le personnel de la LCBO est consciencieux et compétent. Il a signé en juillet dernier une nouvelle convention collective juste, raisonnable et prudente sur le plan financier. La direction et les employés de la LCBO continueront d'améliorer le service à la clientèle, de réaménager les succursales, d'accroître l'efficience chaque fois que cela est possible, et d'offrir un vaste assortiment de produits, qui se fonde sur un noyau de marques très populaires tout en étant adapté aux goûts locaux. Nous ferons tout notre possible pour satisfaire et même dépasser les attentes de nos clients, de nos partenaires dans le domaine de la responsabilité sociale et de nos propriétaires : le gouvernement et les contribuables de l'Ontario.

*Le président et directeur général,*

Andrew S. Brandt

*Toronto (Ontario)*
*Août 2002*

# MESSAGE DU PRÉSIDENT ET CHEF DES OPÉRATIONS

Je suis arrivé à la LCBO à un moment clé de son histoire. Ma première journée de travail, le 5 novembre 2001, coïncidait avec l'ouverture de la conférence stratégique des cadres, édition 2001, conférence qui réunit chaque année les cadres les plus importants de l'entreprise. Ils y discutent de l'évolution de la LCBO par rapport à son plan stratégique à long terme. Lors de la réunion à laquelle j'ai assisté, les participants ont jeté les bases préliminaires du prochain plan quinquennal. (Pour plus d'information, voir en page 19.)

Plus j'observais mes collègues, plus je prenais conscience des progrès que la LCBO a faits ces 11 dernières années sous la gouverne du président et directeur général, M. Andy Brandt, et de mon prédécesseur au poste de chef des opérations, M. Larry Gee.

Grâce à l'appui d'un conseil d'administration consciencieux et diligent, les deux hommes, avec la collaboration de l'ensemble du personnel de la LCBO, ont réussi à transformer la LCBO, une bureaucratie très rigide, en un détaillant dynamique. J'ai travaillé pendant plus d'une trentaine d'années dans le secteur de la vente au détail au Canada et je peux vous dire que nombre de grandes sociétés surveillent attentivement les progrès de la LCBO et sont même prêts à emprunter des idées à cette entreprise publique novatrice.

Au cours des semaines qui ont suivi la conférence, j'ai visité des succursales, des entrepôts et des bureaux du réseau de la LCBO pour examiner les rouages qui fonctionnent bien, de même que ceux qui pourraient être améliorés. Les connaissances et la conscience professionnelle des employés, leur engagement envers la collectivité et les consommateurs, et leur désir d'apporter et de mettre en œuvre des changements m'ont impressionné.

Certes, la LCBO a profondément modifié l'expérience de magasinage des clients depuis la fin des années 1980, mais il est évident qu'elle doit poursuivre son évolution, notamment dans des secteurs comme la gestion des stocks et l'acheminement des produits.

Dans bien des succursales et entrepôts, les stocks étaient de loin supérieurs aux besoins prévus pour les semaines, et même les mois à venir. Les commandes n'étaient pas vraiment compatibles avec les profils de ventes hautement prévisibles, dont les principales pointes sont Noël et Pâques. En conséquence, la LCBO devait payer inutilement des frais d'inventaire élevés. Les espaces disponibles en entrepôt étaient réduits et le personnel du secteur de la vente au détail passait trop de temps à déplacer des produits d'une aire d'entreposage à une autre.

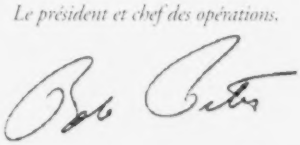
Nous avons maintenant pris d'importantes mesures pour réduire les stocks et améliorer l'acheminement des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les logiciels de commande en direct, par exemple, aident les directeurs de succursale et de catégorie à réduire considérablement les stocks en inventaire tout en assurant le maintien de quantités suffisantes de produits sur les étagères et dans les succursales. (Pour un complément d'information sur cette initiative, voir en page 35.)

Suite à ces premiers efforts, les stocks en fin d'exercice avaient chuté de 260,6 millions de dollars en 2000-2001 à 226,3 millions de dollars en 2001-2002. Le coefficient de rotation des stocks est monté en flèche et est passé de 5,3 en 2000-2001 à 5,9 en 2001-2002 (l'augmentation avait été fixée à 5,5). Et ce n'est que le début.

Afin d'accroître encore plus l'efficacité au niveau des stocks, nous allons nous assurer que toutes les succursales possèdent un ensemble commun des marques les plus populaires de même qu'une sélection de produits adaptés aux besoins locaux. Nous cherchons aussi d'autres façons d'augmenter l'efficacité et de réduire les dépenses de fonctionnement. Par exemple, nous aidons les directeurs de succursale à assurer une meilleure concordance entre le niveau d'employés du secteur de la vente au détail dans les succursales et les modèles d'achalandage.

Nos partenaires et collaborateurs peuvent être sûrs d'une chose : quelle que soit l'ampleur des progrès qu'a faits la LCBO au fil des 75 dernières années, ses employés ne se reposeront jamais sur leurs lauriers. Nous ne tenons rien pour acquis. Nous allons continuer de recenser les possibilités d'amélioration de nos activités et de notre efficience et d'y donner suite, de façon à rester un leader dans le domaine du service à la clientèle et l'une des plus importantes sources de revenus pour le gouvernement.

*Le président et chef des opérations,*



Bob Peter

*Toronto (Ontario)*
*Août 2002*

# GESTION D'ENTREPRISE

## Répondre aux besoins des clients et des intervenants

La Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) a pour mission d'être un détaillant de boissons alcooliques qui répond aux besoins de la clientèle, qui axe ses activités sur le rendement et qui génère des profits. Elle appuie la consommation responsable d'alcool dans un contexte social et mise sur un personnel enthousiaste, courtois et compétent.

Nos clients sont les personnes qui achètent nos produits et nos services. On entend par « parties intéressées » la population ontarienne, ses représentants élus, nos employés, nos partenaires commerciaux, et les groupes qui se soucient tout comme nous de la sécurité publique. Afin de répondre aux intérêts des clients et parties intéressées, la LCBO :

- offre des produits et services de qualité, à des prix concurrentiels;
- distribue ses produits et services au moyen de diverses formules de vente au détail (catalogues, etc.);
- favorise la consommation raisonnable de boissons alcooliques;
- met en œuvre des politiques assurant que ses lieux de travail sont sécuritaires et libres de harcèlement ou de discrimination;
- régit l'importation, le transport, l'entreposage et la vente d'alcool à l'extérieur des locaux autorisés, fournit un service d'assurance de la qualité et fixe les prix, le tout d'une façon juste et impartiale. La responsabilité de la LCBO d'accorder des autorisations aux établissements de vente des producteurs vinicoles de l'Ontario, aux magasins The Beer Store, aux boutiques sur place des brasseries et des distilleries, et aux services de livraison d'alcool, a été transférée à la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario le 3 juillet 2001.

Dans le cadre de ses responsabilités envers le gouvernement et la population ontarienne, la LCBO :

- élabore et met en œuvre des programmes et services destinés à réprimer la vente de boissons alcooliques à des personnes qui ne peuvent présenter une preuve d'âge valide, qui semblent en état d'ébriété ou dont on peut croire qu'elles agissent pour le compte de l'une ou l'autre de ces parties;
- optimise les dividendes versés au gouvernement ontarien;
- accroît l'importance de la LCBO aux yeux du gouvernement provincial;
- gère les risques liés à ses activités.

## Définition du concept de gestion d'entreprise

On entend par gestion d'entreprise les processus et procédures qu'utilise une personne morale pour diriger et gérer ses activités et ses affaires afin d'accroître la valeur du portefeuille de ses actionnaires. Ce concept vise à assurer la viabilité financière de l'organisation et l'établissement de relations d'affaires harmonieuses entre la société et les divers intervenants.

La LCBO, en sa qualité d'entreprise publique du gouvernement provincial, n'est pas tenue de divulguer ses pratiques en matière de gestion d'entreprise, contrairement aux entreprises cotées en Bourse. Cependant, nous croyons qu'une saine gestion d'entreprise et une plus grande responsabilisation à l'égard des résultats sont essentielles à l'accomplissement de notre mandat. La présente section vise donc à aider les lecteurs à mieux comprendre les principes qui régissent nos activités.

Les membres du conseil d'administration de la LCBO ont répondu à la nécessité d'élaborer des politiques de gestion d'entreprise axées sur l'avenir et d'en surveiller l'application pour assurer leur efficacité. La LCBO s'efforce de respecter les normes les plus élevées en matière de gestion d'entreprise et de divulgation des résultats.

## Conseil d'administration

Le conseil d'administration a pour mandat de surveiller les activités et les affaires de la LCBO. Il exerce de nombreuses responsabilités importantes, dont :

- veiller à ce que la LCBO fournisse à la population des services de qualité élevée;
- élaborer et approuver le plan stratégique et veiller à ce que la direction de la LCBO atteigne les objectifs énoncés dans son plan d'activités;
- approuver, chaque année, les plans financiers;
- veiller à ce que l'organisation reste solvable;
- évaluer et gérer les risques liés aux activités de l'entreprise;
- présenter un rapport financier annuel au ministre des Services aux consommateurs et aux entreprises;
- veiller à ce que la LCBO instaure des programmes de communication pour renseigner les parties intéressées sur ses grandes réalisations;
- veiller à ce que la LCBO exerce ses fonctions de réglementation d'une manière équitable et impartiale.

## Nomination des membres au conseil

Les membres du conseil sont nommés par décret du lieutenant-gouverneur, sur la recommandation du premier ministre et du ministre des Services aux consommateurs et aux entreprises. Leur mandat est d'au plus cinq ans.

La LCBO offre aux nouveaux membres un programme d'orientation générale, qui comprend des renseignements sur ses activités, ses opérations, ses stratégies actuelles et les grands dossiers de l'heure, de même que des visites des installations. Les nouveaux membres rencontrent aussi les cadres supérieurs de l'organisation.

## Responsabilités des membres du conseil

Chacun des membres du conseil d'administration est tenu d'exercer certaines responsabilités en ce qui concerne la gestion d'entreprise, notamment :

- prendre des décisions avec intégrité et de bonne foi en tenant compte de l'intérêt véritable de la LCBO et de tous ses intervenants;
- surveiller la gestion des activités et des affaires de la LCBO;
- éviter les conflits d'intérêt (les membres du conseil ne peuvent pas entretenir de rapports avec la LCBO pour leur propre profit);
- posséder une bonne connaissance des activités de la LCBO et de ses modes d'organisation et de fonctionnement;
- assister aux réunions du conseil et demander, au besoin, des conseils à des experts;
- porter un jugement indépendamment de la direction;
- orienter l'élaboration des politiques.

## Processus de planification stratégique

Depuis 1987, la LCBO dispose d'un processus quinquennal de planification stratégique. La première étape de ce processus comprend une conférence annuelle de planification stratégique, qui vise à définir les priorités et les buts de l'organisation sur cinq ans et à orienter ses efforts à plus court terme. Le conseil d'administration approuve les stratégies de l'entreprise et examine les objectifs de chaque division en vue d'assurer leur réalisation. Les évaluations du rendement sont liées au plan d'activités de l'entreprise et des diverses sections. Tous les employés sont évalués en fonction de leur participation à la réalisation des objectifs de la LCBO.

Le plan stratégique se fonde sur notre plan quinquennal d'immobilisations. Si vous voulez un complément d'information, consultez la page 19.

## Comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion

Le comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion se compose de trois membres du conseil élus chaque année par leurs collègues. Il s'assure de la fiabilité et de l'exactitude des états financiers de la LCBO, aide à coordonner et à améliorer les mesures internes de contrôle de l'entreprise, étudie et recommande des modifications éventuelles des politiques de la LCBO en matière de gestion d'entreprise, et veille à ce que la LCBO se conforme à de sains principes dans ce domaine. Le comité :

- fait enquête sur les activités et les opérations du conseil;
- examine les manuels de politiques et de procédures de la LCBO, afin de s'assurer qu'ils préconisent des procédures et activités adéquates et commercialement raisonnables et énoncent des procédés appropriés de contrôle et de gestion;
- passe en revue le processus de planification stratégique de la LCBO, de même que la nomination, la formation et l'évaluation du rendement des cadres supérieurs;
- étudie la portée des responsabilités du président et directeur général et des membres du conseil d'administration ainsi que les limites de la responsabilité de la haute direction, et fait des recommandations en conséquence aux membres du conseil de la LCBO;
- fournit des conseils et des directives au service de vérification générale de la LCBO;
- examine, en collaboration avec le service de vérification générale, le système de mesures internes de contrôle, les mécanismes de vérification et d'observation internes et le budget annuel, et fait des recommandations au besoin;
- relève les principaux risques auxquels l'entreprise fait face et examine les méthodes de gestion de ces risques;
- assure la liaison entre le conseil d'administration, le service de vérification générale et le vérificateur provincial;
- supervise la réalisation du rapport annuel.

Le comité se réunit au moins deux fois par année.

## Déontologie et gestion des affaires

Le conseil d'administration est chargé d'instaurer un système de gestion d'entreprise, d'en surveiller le fonctionnement et d'appliquer et de faire respecter un code de déontologie.

Suite à l'examen des pratiques de gestion d'entreprise de la LCBO en mars 1998, le conseil d'administration a approuvé un nouveau protocole de gestion des affaires de la LCBO, qui décrit notamment le mandat et les pratiques du conseil et de tous ses comités. En avril 1998, le conseil a approuvé un nouveau code de déontologie qui énonce les politiques applicables aux questions suivantes : conflits d'intérêt; confidentialité; activités externes des employés, des cadres et des membres du conseil; cadeaux et frais de représentation; et droits de la personne.

## Santé et sécurité

Chaque année, le conseil approuve une politique en matière de santé et de sécurité au travail et veille à ce que le comité patronal-syndical et les comités de santé et de sécurité au travail se rencontrent à intervalles réguliers. Dans le cadre de ses fonctions liées à la surveillance de l'application de cette politique, le conseil veille à se renseigner sur les dossiers touchant la santé et la sécurité au travail. Il communique un rapport mensuel au conseil d'administration.

## Planification et aménagement des succursales

Le comité de planification et d'aménagement des succursales, composé de membres du personnel, relève du conseil d'administration et se réunit tous les mois. Il examine toutes les questions immobilières et de location et fait des recommandations au conseil.

## Appel de décisions

Ce comité examine tous les appels des décisions de refuser d'inscrire un produit alcoolique ou de radier un produit du répertoire des succursales et fait des recommandations au conseil.

## Différences entre le mode de gestion de la LCBO et celui des sociétés privées

Les membres du conseil d'administration des sociétés ouvertes exercent généralement un certain nombre de responsabilités clés au nom des actionnaires dans le but d'assurer l'efficacité du système de reddition de comptes. Dans le cas de la LCBO, une entreprise opérationnelle du gouvernement de l'Ontario, le gouvernement exerce directement plusieurs de ces fonctions, y compris la nomination du président et directeur général. Lorsqu'il prend de grandes décisions de principe, le conseil sollicite souvent l'avis du gouvernement provincial et des autres intervenants et tient compte des objectifs politiques du gouvernement.

# LA LCBO CÉLÈBRE SES 75 ANS

Juste après 10 h, le 1er juin 1927, M. W. E. Hurst s'est présenté au comptoir de la succursale 1 de la LCBO, à l'intersection des rues Church et Lombard, au centre-ville de Toronto, et y a déposé une pièce en or de cinq dollars. L'ère du mouvement antialcoolique venait de prendre fin en Ontario et la Régie des alcools de l'Ontario était officiellement ouverte.

Depuis, l'histoire de la LCBO suit son cours. Et la LCBO est fière de son histoire : 75 ans de bons et loyaux services à la population ontarienne avec, comme point culminant, le versement de dividendes records pendant sept années consécutives, dividendes qui appuient des programmes et des services qui profitent à tous les contribuables de la province.

Voici quelques faits saillants qui ont marqué l'évolution de la LCBO, de ses débuts, lorsqu'elle était un distributeur exerçant son emprise sur le système de vente de produits alcooliques, jusqu'à sa transformation en un détaillant novateur et créatif qui aide les Ontariennes et Ontariens à recevoir plus facilement et de façon responsable.

- **1927 –** La Régie des alcools de l'Ontario, qui vient d'être créée, ouvre 16 succursales, trois services de commandes postales et quatre entrepôts. Les clients doivent détenir un permis d'achat de boissons alcooliques (2 $). Les 16 premières succursales se trouvent à Toronto, Hamilton, London, Ottawa, Thunder Bay, Brockville et Kitchener. En tout, 86 succursales ouvriront leurs portes avant la fin de l'année.
- **1934 –** La LCBO autorise les débits de boissons situés dans les hôtels à vendre de la bière. Les salles à manger peuvent vendre du vin et de la bière, mais pas de spiritueux.
- **1935 –** Les établissements vinicoles de l'Ontario sont autorisés à exploiter une boutique à l'extérieur de leurs locaux.
- **1947 –** La Régie des alcools de l'Ontario cède la responsabilité de la réglementation des établissements titulaires d'un permis à la Commission des permis d'alcool de l'Ontario (devenue aujourd'hui la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario).
- **1961 –** Le système de permis d'achat de boissons alcooliques est aboli. Cependant, les clients doivent toujours remplir un bordereau de commande.
- **1962 –** Dans le cadre du nouveau programme de magasins-agences, des détaillants dans le nord de l'Ontario sont autorisés à vendre des boissons alcooliques dans les collectivités trop petites pour justifier l'ouverture d'une succursale ordinaire de boissons alcooliques ou de bières.
- **1965 –** Certaines succursales de la LCBO engagent leurs premiers conseillers en vins (appelés aujourd'hui conseillers en produits).
- **1968 –** Le centre de formation de la LCBO organise sa première dégustation de vins sur deux jours.
- **1969 –** La LCBO ouvre sa première succursale libre-service, à Weston, dans la banlieue de Toronto.
- **1971 –** La LCBO introduit les bouteilles de 40 oz, les cruches à vin de 80 oz et les mignonnettes (2 oz). L'âge légal pour consommer des boissons alcooliques en Ontario est ramené de 21 à 18 ans.
- **1972 –** La succursale des vins et spiritueux de qualité, l'ancêtre de VINTAGES, ouvre ses portes dans l'entrepôt de la LCBO, rue Freeland, à Toronto.
- **1975 –** La LCBO est constituée en société d'État.
- **1978 –** L'âge légal pour consommer des boissons alcooliques passe de 18 à 19 ans.
- **1985 –** La LCBO instaure son premier programme de commercialisation. Dans le cadre du programme IMAGE, les fournisseurs peuvent faire la promotion de leurs produits dans les succursales. La LCBO ouvre son plus grand entrepôt, le centre de logistique Durham. Elle ouvre aussi le premier point de vente VINTAGES, à la succursale Queen's Quay de Toronto. Ce point de vente est le premier à organiser des dégustations de produits.
- **1986 –** La LCBO dévoile son tout premier logotype.
- **1987 –** Certaines succursales de la LCBO organisent régulièrement des dégustations de produits. La LCBO fait des recherches sur la clientèle pour la toute première fois, afin d'améliorer son réseau de succursales, de commercialiser ses produits et de bonifier le service à la clientèle.
- **1988 –** Suite à une étude de gestion, la LCBO met sur pied une stratégie de transformation afin de changer sa vocation, qui est d'être un distributeur exerçant son emprise sur le système de vente de boissons alcooliques, pour devenir un détaillant axé sur la clientèle. Elle lance *Actualités RAO*, sa première revue gratuite à l'intention des consommateurs avec des renseignements sur les produits et les services.
- **1989 –** La LCBO ouvre son laboratoire d'assurance de la qualité, qui a coûté 1,7 million de dollars. Le programme d'entrepôt de consignation est instauré pour aider les agents à importer des produits que les succursales de la LCBO n'offrent pas pour les vendre à des établissements titulaires de permis et à des particuliers. Le service Infoligne, un service de renseignements bilingue disponible à l'échelle de la province (1-800-ONT-LCBO), est lancé avec pour mission de répondre aux questions de la population sur les activités et les services de la LCBO.
- **1990 –** Les vins de l'Ontario portant le label VQA (Vintners Quality Alliance) font leur apparition dans les succursales de la LCBO. Une ère nouvelle s'amorce pour les vins nationaux de qualité.
- **1991 –** Les 140 succursales de la LCBO les plus importantes sont réaménagées pour les rendre plus conviviales et pour leur donner une allure compatible avec la stratégie de l'entreprise. Un nouveau système informatique relie toutes les succursales de la LCBO, les entrepôts et le siège social. Un système informatisé de gestion de stock et de caisses enregistreuses est instauré à l'échelle du réseau de succursales.

- **1992 –** La LCBO ouvre sa première minisuccursale dans le centre First Canadian Place de Toronto. Les succursales sont maintenant équipées de comptoirs réfrigérés. Certaines succursales organisent des dégustations animées par des professionnels. La LCBO met sur pied une escouade de lutte contre l'alcool de contrebande.
- **1993 –** Dans le cadre du nouveau programme de commercialisation de la LCBO intitulé « Visitez le monde », des promotions thématiques de grande envergure sont organisées dans les succursales toute l'année. La LCBO instaure son programme de produits à valeur ajoutée. Les fournisseurs peuvent maintenant assortir leurs produits de petits cadeaux (mignonnettes, accessoires, etc.). La revue *Actualités RAO* est repensée et rebaptisée *À BON VERRE, BONNE TABLE*. Elle comprend encore plus de renseignements sur les boissons alcooliques, des recettes et des conseils pour aider les lecteurs à devenir des hôtes responsables.
- **1994 –** La LCBO met à l'essai le règlement des achats par carte de crédit ou de débit dans certaines succursales. Elle met sur pied un programme de formation sur les produits à trois niveaux à l'intention de son personnel. Avec la parution du *Catalogue « Les Classiques »*, la section VINTAGES commence à accepter les commandes des meilleurs vins et spiritueux du monde entier par téléphone et télécopieur. Dans un sondage que la LCBO mène, les clients donnent une note de 9,1 sur 10 au personnel pour son accueil et son aide. Les dernières succursales avec service au comptoir sont aménagées en succursales à libre-service.
- **1995 –** La LCBO instaure le programme d'offres à durée limitée, qui permet aux clients de faire des économies sur certains produits. Selon le *Financial Post Magazine*, la LCBO est l'entreprise la plus rentable au pays. La première succursale de la LCBO dotée d'une cuisine de démonstration ouvre ses portes au centre Manulife, à Toronto. La LCBO y organise des activités de divertissement éducatif. Un kiosque ethnique est ouvert à Markham pour desservir la collectivité chinoise.
- **1996 –** La LCBO met sur pied son programme de carte-photo d'identité à l'intention des jeunes qui veulent acheter des produits alcooliques. Dans le cadre du programme Contrôle 25, les employés de la LCBO demandent à quiconque semble avoir 25 ans ou moins de présenter une pièce d'identité. La LCBO instaure le programme de récompense AIR MILES. Elle verse au Trésor de l'Ontario un dividende de 680 millions de dollars, son plus gros dividende depuis sa création. Elle battra ce record pendant les six années suivantes.
- **1997 –** Le Conseil canadien du commerce de détail désigne la LCBO « Détaillant novateur de l'année » et « Détaillant socialement responsable de l'année » dans la catégorie des grands magasins. Le prix « détaillant novateur de l'année » est accordé à l'entreprise qui fait preuve de leadership à l'échelle du secteur de la vente au détail et qui instaure des démarches novatrices en matière de relations avec la clientèle et avec le personnel. Le prix « Détaillant socialement responsable de l'année » reconnaît les efforts qu'a faits la LCBO pour préconiser une consommation responsable des produits alcooliques. Après avoir mené plusieurs expériences toutes couronnées de succès, la LCBO décide d'ouvrir ses succursales le dimanche l'année durant.
- **1998 –** Le Conseil canadien du commerce de détail remet le prix « Détaillant novateur de l'année » dans la catégorie des grands magasins à la LCBO pour une deuxième année consécutive. La LCBO adopte une toute nouvelle stratégie de positionnement et une nouvelle vision : devenir *Le centre d'inspiration de vos réceptions.* La LCBO recueille 227 000 dollars à l'intention des athlètes canadiens qui participent aux Jeux du Commonwealth pendant la promotion « Quest for Glory ».
- **1999 –** La LCBO ouvre le plus grand magasin de vins et de spiritueux au pays au centre commercial Bayview Village, à Toronto. Cette succursale de 20 000 pieds carrés se mérite le prix du meilleur aménagement et de la meilleure conception du Conseil canadien du commerce de détail. La LCBO, en collaboration avec MADD Canada, lance une campagne de publicité de 2,4 millions de dollars, qui comprend 200 panneaux d'affichage avec des photographies de véhicules accidentés, et dans certains cas, de vrais véhicules accidentés. Le thème de cette campagne publicitaire est le suivant : « L'alcool au volant, c'est fatal ».
- **2000 –** La LCBO organise la plus importante promotion de toute son histoire, la promotion « Au pays du vin ontarien ». Cette activité promotionnelle d'un mois met en vedette 74 vins ontariens, dont 49 vins VQA. Dans le cadre du programme de formation *Wonderful Ontario Wines*, tous les employés de la LCBO sont invités à visiter les régions vinicoles de l'Ontario pour améliorer leurs connaissances des vins ontariens. La LCBO ouvre une nouvelle succursale de prestige (17 600 pieds carrés) sur la rue Rideau, à Ottawa. À l'instar de la succursale du centre Bayview Village, cette succursale offre la totalité des produits et services de la LCBO et comprend la toute première salle de dégustation réservée aux produits VINTAGES. La Chambre de commerce de l'Ontario remet à la LCBO le prix de « Détaillant exceptionnel ».
- **2001 –** Dans le cadre du programme de contestation du droit d'acheter de l'alcool, le personnel de la LCBO conteste à plus de un million de personnes le droit de se procurer des produits alcooliques, et 80 000 clients ne peuvent en acheter du fait qu'ils ne détiennent pas une carte d'identité valide ou qu'ils semblent en état d'ébriété. Une cérémonie d'inauguration des travaux marque le début du projet de restauration de la succursale 10 de la LCBO, située dans l'ancienne Gare du Nord de Toronto, un bâtiment historique aux nombreuses qualités architecturales, dont des murs en marbre, des plafonds de 40 pieds, des guichets en laiton et une tour de l'Horloge. Lorsque les travaux seront terminés, la succursale occupera 21 000 pieds carrés et elle sera le plus grand magasin de boissons alcooliques au Canada.
- **2002 –** La LCBO verse son septième dividende record consécutif au gouvernement de l'Ontario. Ce dividende de 905 millions de dollars bat tous les records. Si on y ajoute les 275 millions de dollars que la LCBO prélève sous forme de taxe de vente provinciale de même que les 373 millions de dollars qu'elle verse en impôts fédéraux et municipaux, la LCBO verse en tout 1,55 milliard de dollars aux divers paliers gouvernementaux. Le 1er juin, 383 succursales soulignent le 75e anniversaire de la LCBO en organisant des activités à l'intention des clients. Ces activités accroissent l'achalandage des succursales de même que la couverture médiatique à l'échelle de la province.

## L'équipe des cadres supérieurs de la LCBO

*Première rangée, de gauche à droite : Bill Kennedy, directeur général, Communications de l'entreprise; Barry O'Brien, directeur, Affaires de l'entreprise; Mary Fitzpatrick, vice-présidente principale, chef du contentieux et secrétaire générale; Bob Peter, président et chef des opérations; Gar Sherwood, vice-président principal, Division commerciale.*

*Deuxième rangée, de gauche à droite : Gerry Ker, directeur, Politique de l'entreprise; Alex Browning, vice-président principal, Finances et administration; Hugh Kelly, vice-président principal, Technologie de l'information; Jackie Bonic, vice-présidente, Aménagement des succursales et immeubles; Nancy Cardinal, vice-présidente, Communications de mise en marché; Murray Kane, vice-président principal, Ressources humaines; Tamara Burns, vice-présidente, Commercialisation; Dr George Soleas, vice-président, Assurance de la qualité; Shelley Sutton, directrice, Planification stratégique; Bob Downey, vice-président principal, Ventes et commercialisation; Ian Martin, vice-président principal, Logistique; Tom Wilson, vice-président,* VINTAGES*; Roy Ecker, vice-président, Exploitation des succursales.*

## COMMENTAIRES ET ANALYSE PAR LA DIRECTION DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION

La réglementation canadienne sur les valeurs mobilières oblige les sociétés ouvertes à déposer un rapport annuel qui comprend leurs états financiers de même qu'une analyse par la direction des activités d'exploitation. En sa qualité d'entreprise opérationnelle du gouvernement provincial, la LCBO n'est pas assujettie à cette réglementation. Néanmoins, elle a décidé de brosser un tableau complet de ses activités et de divulguer l'ensemble de ses résultats afin de rejoindre un plus grand nombre de lecteurs. La présente section du rapport annuel explique les résultats financiers de la LCBO pendant le dernier exercice et comprend des renseignements qui facilitent l'évaluation de son rendement.

### POINTS SAILLANTS

(en milliers de dollars)

| | 2000-2001 | 2001-2002 |
|---|---|---|
| Dividende au gouvernement | 850 000 $ | 905 000 $ |
| Augmentation (en pourcentage) | 6,3 | 6,5 |
| Ventes nettes et autres recettes | 2 734 937 $ | 2 939 563 $ |
| Augmentation (en pourcentage) | 7,3 | 7,5 |
| Dépenses de fonctionnement | 468 090 $ | 489 633 $ |
| Recettes nettes | 876 272 $ | 920 912 $ |
| Augmentation (en pourcentage) | 3,6 | 5,1 |

### Augmentation du dividende versé au gouvernement pour la huitième année consécutive

En 2001-2002, le dividende record de la LCBO au gouvernement a totalisé 905 millions de dollars, soit 55 millions de dollars de p[illegible] que pendant l'exercice précédent. Il s'agit de la huitième année consécutive que la LCBO réussit à accroître le dividende qu'elle verse au gouvernement, et notre septième exercice record consécutif.

Le tableau ci-dessous fait l'historique des dividendes de la LCBO au gouvernement de l'Ontario au cours des 10 dernières années.

Les dividendes n'ont cessé d'augmenter au cours des 10 dernières années, à l'exception d'un léger fléchissement en 1993-1994. Depuis, les dividendes ont augmenté de 54,7 pour 100 (320 millions de dollars).

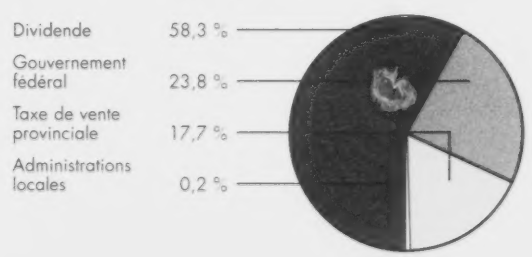
### Versement de un milliard de dollars pour la quatrième année consécutive

Les dividendes de la LCBO n'incluent pas les recettes de la taxe de vente provinciale, qui se sont élevées à 275 millions de dollars en 2001-2002. Lorsqu'on ajoute ces recettes au dividende versé à l'État, on constate que la LCBO a franchi le cap du milliard de dollars pour une quatrième année consécutive et remis à son propriétaire, à savoir

| Dividende | 92-93 | 93-94 | 94-95 | 95-96 | 96-97 | 97-98 | 98-99 | 99-00 | 00-01 | 01-02 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (en millions de dollars) | 615 $ | 585 $ | 630 $ | 680 $ | 730 $ | 745 $ | 780 $ | 800 $ | 850 $ | 905 $ |

**RÉPARTITION DE CHAQUE DOLLAR DE VENTE NETTE**

**VERSEMENTS DE LA LCBO AU GOUVERNEMENT**



le gouvernement de l'Ontario, 1,18 milliard de dollars. Il s'agit d'une hausse de 6,8 pour 100 par rapport à l'an dernier. La LCBO a également versé 83 millions de dollars au gouvernement fédéral en taxe sur les produits et services et 3,4 millions de dollars en impôts fonciers aux administrations municipales. En comptant la taxe d'accise du gouvernement fédéral et les droits de douane, les versements effectués à tous les paliers gouvernementaux s'élèvent à plus de 1,55 milliard de dollars.

## La LCBO en tête de peloton dans le secteur de la vente au détail

Malgré un ralentissement de l'économie et la fragilisation de la confiance des consommateurs, les ventes nettes de la LCBO ont augmenté de 206 millions de dollars l'année dernière, soit 7,6 pour 100, et battu un autre record en atteignant 2,92 milliards de dollars.

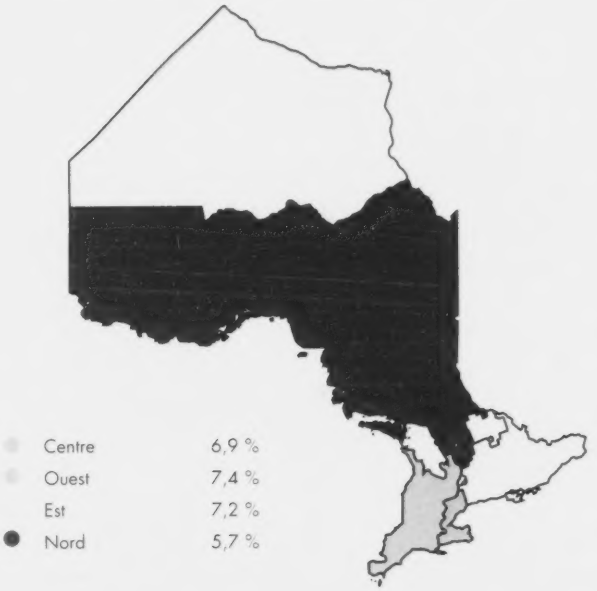
La croissance des ventes nettes (+7,6 pour 100) est impressionnante compte tenu des conséquences économiques des attentats terroristes du 11 septembre et du ralentissement de l'économie. Néanmoins, la LCBO a réussi à dépasser son objectif de croissance en matière de ventes, fixé à 4,6 pour 100 à la fin du dernier exercice. Même si les gens dînent moins souvent à l'extérieur, la tendance au pantouflage les encourage à recevoir à la maison, d'où une augmentation des ventes des succursales pendant l'exercice 2001-2002.

La LCBO a devancé toutes les autres régies des alcools du pays sur le plan du volume et de l'augmentation des ventes. Le volume des ventes de la LCBO a augmenté de 10,0 pour 100, tandis que la valeur des ventes s'est accrue de 7,6 pour 100. La croissance des ventes de la Société des alcools du Québec a été plus faible : son volume des ventes a augmenté de 5,3 pour 100 et la valeur des ventes n'a connu qu'une hausse de 6,8 pour 100.

À l'échelle du pays, la totalité des ventes du secteur de la vente au détail a augmenté de 4,5 pour 100 entre 2000-2001 et 2001-2002. Selon Statistique Canada, la croissance des ventes en Ontario a été inférieure à la moyenne nationale avec une augmentation des ventes au détail de seulement 2,9 pour 100. La LCBO, quant à elle, a connu une augmentation des ventes de 7,6 pour 100, surpassant l'ensemble de la croissance des ventes au détail sur les plans provincial et national. Ce record a été atteint malgré un ralentissement général des activités du secteur de la vente au détail.

## Vigueur remarquable des ventes dans l'Est et l'Ouest

Les ventes ont continué de progresser dans les quatre régions administratives de la LCBO pendant l'exercice 2001-2002. Comme la carte suivante l'indique, les ventes ont particulièrement grimpé dans l'Est et l'Ouest.




## Dynamisme des ventes au détail

Les ventes au détail de la LCBO, que nous définissons comme les ventes aux particuliers, ont augmenté de 7,7 pour 100 par rapport à l'an dernier et représentaient 79,3 pour 100 du total des ventes nettes de la LCBO, soit 2,32 milliards de dollars.

Les ventes aux magasins The Beer Store ont augmenté de 33,6 pour 100 en raison de la hausse constante des ventes de bières importées. Les ventes à cette chaîne représentent 5,5 pour 100 du total des ventes nettes de la LCBO.

Les ventes aux titulaires de permis correspondaient à 12,8 pour 100 de l'ensemble des ventes nettes en 2001-2002. Les ventes aux boutiques hors taxes représentaient 1,2 pour 100 des ventes, et celles aux magasins-agences, 1,0 pour 100 des ventes. (En 2002-2003, plus de 70 nouveaux magasins-agences devraient ouvrir dans les collectivités rurales de la province dont la population n'est pas suffisante pour justifier l'ouverture d'une succursale de la LCBO ou d'un magasin The Beer Store.)

Les attentats du 11 septembre ont eu des incidences importantes sur les ventes aux titulaires de permis et aux boutiques hors taxes. Les ventes aux titulaires de permis ont été inférieures aux prévisions (-9,6 pour 100), tandis que les ventes aux boutiques hors taxes ont chuté de 7,3 pour 100 par rapport aux prévisions. Comparativement aux ventes réelles enregistrées l'année dernière, les ventes aux titulaires de permis sont légèrement inférieures (-0,3 pour 100) de même que celles aux boutiques hors taxes (-1,4 pour 100). En 1999, la LCBO a instauré un nouveau programme pour permettre aux établissements vinicoles de l'Ontario de livrer directement leurs produits VQA aux

titulaires de permis. En 2001-2002, les livraisons directes de produits VQA ont augmenté de 68,3 pour 100; par contre, les ventes de vin national aux titulaires de permis ont chuté de 13,1 pour 100.

Les ventes de gros de la LCBO représentent maintenant 20,7 pour 100 de l'ensemble des ventes nettes de la LCBO, un accroissement par rapport au taux de 18,9 pour 100 enregistré il y a cinq ans.

## Position de la LCBO sur le marché de détail

La LCBO fait face à la concurrence d'autres détaillants de boissons alcooliques, dont les magasins The Beer Store, les boutiques dans les établissements vinicoles, les brasseries et les distilleries de l'Ontario, les magasins-agences et les boutiques hors taxes. Il existe actuellement 1 553 points de vente d'alcool en Ontario.

Le 31 mars 2002, le marché des boissons alcooliques était comme suit (les pourcentages ont été arrondis) :

- 599 succursales de la LCBO (38,6 pour 100 de tous les points de vente);
- 431 magasins The Beer Store (27,7 pour 100 de tous les points de vente);
- 364 boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario (23,4 pour 100 de tous les points de vente);
- 105 magasins-agences (6,8 pour 100 de tous les points de vente);
- 36 boutiques dans des brasseries (2,3 pour 100 de tous les points de vente);
- 11 points de vente aux postes frontaliers terrestres (0,7 pour 100 de tous les points de vente);
- 4 boutiques hors taxes dans les aéroports (0,3 pour 100 de tous les points de vente);
- 3 boutiques dans des distilleries (0,2 pour 100 de tous les points de vente).

* Les 599 succursales de la LCBO et les 105 magasins-agences détiennent environ 45 pour 100 de la part du marché.

## Évolution de la part du marché

Les ventes brutes de l'ensemble du marché des boissons alcooliques en Ontario ont atteint environ 7,5 milliards de dollars en 2001-2002. La valeur de la part de marché de la LCBO est passée de 44,2 pour 100 en 2000-2001 à 45,1 pour 100 en 2001-2002. Les ventes au détail des boutiques des établissements vinicoles occupent une part de marché de plus en plus importante (de 2,1 pour 100 l'an dernier à 2,3 pour 100 cette année). La part de marché de la chaîne The Beer Store, quant à elle, a été ramenée de 33,2 pour 100 en 2000-2001 à 31,5 pour 100, même si les ventes ont continué de grimper.

## Autres ventes légales

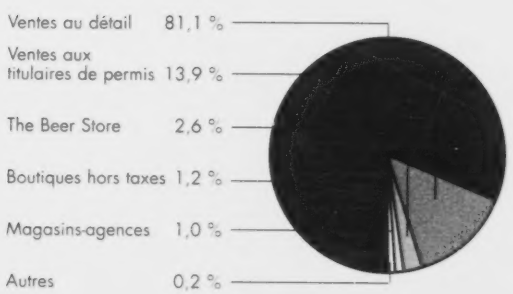
Les autres ventes légales, comme les ventes transfrontalières et les ventes résultant de la fabrication de bières artisanales, continuent d'être relativement stables. Les ventes totales ont augmenté de 1,6 pour 100 en 2001-2002. La part de marché des autres ventes légales a été ramenée de 15,5 pour 100 à 15,1 pour 100 en 2001-2002 en raison, notamment, de la croissance plus élevée que prévue des ventes de la LCBO, des magasins The Beer Store et des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario.

On estime que la part de marché des établissements U-brew et U-vint a augmenté et est passée de 10,9 pour 100 en 2000-2001 à 11,1 pour 100 en 2001-2002. Le nombre d'établissements U-brew et U-vint titulaires de permis a crû dans la province ces cinq dernières années et est passé de 454 à 665.

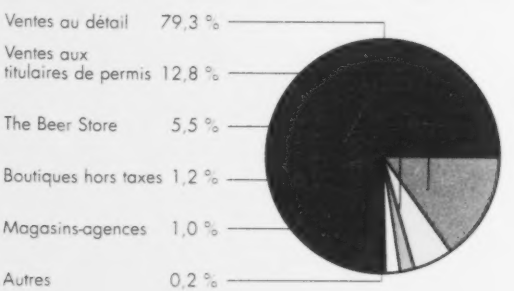
## Concurrence déloyale

On estime que le marché illicite de l'alcool en Ontario est en chute constante depuis 1993-1994. En 2001-2002, cependant, les ventes illégales d'alcool ont légèrement augmenté et sont passées de quelque 406 millions de dollars, soit environ 5,9 pour 100 du marché total des boissons alcooliques en Ontario en 2000-2001, à approximativement 432 millions de dollars (environ 6,0 pour 100 du marché). Cette légère augmentation pourrait être attribuable à une économie relativement faible.

**RÉPARTITION DES VENTES DE LA LCBO EN 1997-1998**




**RÉPARTITION DES VENTES DE LA LCBO EN 2001-2002**



# État des recettes

## Augmentation de 44,6 millions de dollars des résultats nets

Les résultats nets de la LCBO se sont chiffrés à 921 millions de dollars en 2001-2002, soit près de 45 millions de dollars de plus que pendant l'exercice précédent (+5,1 pour 100).

Le rapport recettes nettes/ventes nettes s'est établi à 31,5 pour 100 et a dépassé l'objectif fixé à 31,3 pour 100 pour 2001-2002. Néanmoins, il était inférieur au rapport de l'exercice précédent, qui s'élevait à 32,3 pour 100.

Le rapport dépenses/ventes nettes a été supérieur aux attentes. Il avait été établi à l'origine à 17,0 pour 100, mais il n'a atteint que 16,7 pour 100 en 2001-2002. On trouvera des précisions supplémentaires dans la section sur les rapports de productivité.

L'augmentation des ventes nettes (+7,6 pour 100) a été excellente, compte tenu du ralentissement économique survenu pendant l'exercice. Le chiffre des ventes nettes a été supérieur à l'objectif fixé à 4,6 pour 100 à la fin de l'exercice précédent.

## Augmentation de 5,1 pour 100 de la marge bénéficiaire brute

La marge bénéficiaire brute s'est chiffrée à 1,39 milliard de dollars en 2001-2002 (une hausse solide de 67,5 millions de dollars). Cette augmentation a été supérieure à l'objectif prévu de 2,1 pour 100. Comparativement à l'exercice précédent, la marge bénéficiaire brute a connu un accroissement de 5,1 pour 100.

La marge bénéficiaire brute, exprimée sous forme de pourcentage des ventes nettes en 2001-2002, correspond à 47,6 pour 100, en baisse légère par rapport à l'exercice précédent (48,8 pour 100) et à l'objectif fixé (48,0 pour 100). La préférence marquée des consommateurs pour la bière, les coolers et le vin au détriment des spiritueux explique cette diminution.

Chaque dollar de vente nette génère une marge bénéficiaire brute de 0,57 $ pour les spiritueux. Cette marge se chiffre à 0,49 $ pour le vin et à 0,29 $ pour la bière. Les ventes de bières et de vins correspondent maintenant à 51 pour 100 de l'ensemble de nos ventes nettes, comparativement à 50 pour 100 l'an dernier et à 47 pour 100 il y a cinq ans. La solide augmentation des ventes de bières et de vins révèle qu'un pourcentage encore plus élevé de notre chiffre d'affaires provient de la vente de produits dont la marge bénéficiaire est inférieure.

*Mike Markovinovich, agent du Service à la clientèle, réalise la mise à jour de l'inventaire au moyen d'un lecteur à fréquence radio au centre de service du Grand Toronto, une nouvelle installation mise en place pour améliorer les services aux détenteurs de permis.*

La croissance du marché de gros explique elle aussi, en partie, la diminution de notre marge bénéficiaire brute en raison des remises consenties aux titulaires de permis.

## Rapports de productivité

Afin de suivre l'évolution de ses dépenses et de relever les améliorations nécessaires, la LCBO se fixe de nombreux rapports de productivité chaque année. Par exemple, le rapport dépenses des succursales/ventes indique le pourcentage de ventes nettes nécessaire pour couvrir les dépenses du secteur de la vente au détail, comme les salaires, les loyers et les frais généraux. Une diminution de ce rapport signifie que le personnel est plus productif.

## Productivité en matière de vente au détail

La LCBO a atteint sept des huit objectifs de productivité en matière de vente au détail qu'elle s'était fixés à la fin de l'exercice 2000-2001.

L'engagement de la LCBO à améliorer son réseau de succursales et le service à la clientèle et à réduire les dépenses de salaires en succursales a donné lieu à une augmentation importante des ventes et de la productivité.

**Salaires en succursales par rapport aux ventes :** Les salaires en succursales ont été inférieurs de 1,1 pour 100 aux prévisions budgétaires. Nous avons pu ainsi dépasser notre objectif, fixé à 7,7 pour 100, pour atteindre 7,4 pour 100.

**Dépenses des succursales en pourcentage des ventes :** L'augmentation des dépenses de main-d'œuvre facultatives a donné lieu à un léger accroissement des dépenses des succursales. Néanmoins, le rapport s'est chiffré à 10,4 pour 100 (l'objectif avait été fixé à 10,6 pour 100).

**Salaires en succursales par unité de vente :** Comme les dépenses en succursales ont été inférieures aux prévisions budgétaires et que le niveau des ventes a été plus élevé, le rapport, à 0,80 $, a été bien inférieur à l'objectif qui avait été fixé.

**Dépenses des succursales par unité de vente :** Le rendement de la LCBO a atteint 1,13 $. Ce chiffre est inférieur aux prévisions établies à 1,18 $ en raison, principalement, du contrôle des salaires en succursales et des avantages sociaux pendant l'exercice.

**Nombre d'unités vendues par heure :** Nous avons atteint un rapport de 28.6, soit supérieur à notre objectif de 26,8. Cette amélioration est attribuable à l'augmentation par rapport aux prévisions du nombre de produits vendus et à la diminution du nombre d'heures de travail du personnel.

**Ventes par consommateur :** À 28,10 $, la LCBO a surpassé le rapport établi l'an dernier (27,86 $). Cependant, elle n'a pas atteint son objectif, fixé à 28,37 $. C'est le seul rapport de productivité que la LCBO n'a pas atteint.

**Ventes au pied carré :** Ce rapport, à 1 752 $, est en hausse par rapport à l'an dernier (1 693 $) et supérieur à notre objectif, fixé à 1 720 $. Cet accroissement est attribuable à l'augmentation des dépenses des consommateurs.

**VENTES AU DÉTAIL – POINTS SAILLANTS DES DONNÉES FINANCIÈRES ET D'EXPLOITATION**

| | 97-98 | 98-99 | 99-00 | 00-01 | 01-02 |
|---|---|---|---|---|---|
| Salaires (succursales) / ventes | 7,8 % | 7,8 % | 7,6 % | 7,9 % | 7,4 % |
| Dépenses (succursales) / pourcentage des ventes | 10,8 % | 10,6 % | 10,5 % | 11,0 % | 10,4 % |
| Salaires (succursales) / unité vendue | 0,84 $ | 0,85 $ | 0,84 $ | 0,87 $ | 0,80 $ |
| Dépenses (succursales) / unité vendue | 1,16 $ | 1,16 $ | 1,17 $ | 1,22 $ | 1,13 $ |
| Unités vendues / heure | 25,4 | 25,8 | 25,7 | 25,5 | 28,6 |
| Ventes / consommateur | 25,75 $ | 26,19 $ | 27,19 $ | 27,86 $ | 28,10 $ |
| Ventes / pied carré | 1 452 $ | 1 546 $ | 1 674 $ | 1 693 $ | 1 752 $ |

## Productivité de la logistique

Du point de vue de la logistique, la LCBO a atteint ou dépassé six de ses sept objectifs de productivité. Seul le rapport de productivité salaires en entrepôt par caisse n'a pas été atteint en raison de l'augmentation supérieure aux prévisions des dépenses au titre des salaires et avantages sociaux.

**Salaires en entrepôt par caisse :** En raison de l'augmentation supérieure aux prévisions des dépenses au titre des salaires et des avantages sociaux, le rapport s'est élevé à 0,76 $ (l'objectif avait été fixé à 0,72 $).

**Dépenses d'entrepôt par caisse :** Ce rapport s'est établi à 0,97 $ par caisse, dépassant l'objectif qui avait été fixé à 1,01 $.

**Caisses (logistique) manipulées à l'heure :** Nous avons dépassé l'objectif de 67 caisses, de même que le rapport de l'an dernier, à 66 caisses, et atteint 70 caisses à l'heure.

**Dépenses de logistique par caisse :** Ces dépenses ont été supérieures de 0,02 $ par caisse comparativement à l'an dernier, mais, à 0,59 $, elles ont dépassé de beaucoup l'objectif, qui avait été fixé à 0,63 $.

**Dépenses de fret par caisse :** Ces dépenses ont beaucoup baissé par rapport à la moyenne établie l'an dernier et à l'objectif fixé à 1,26 $. Elles se sont élevées à 1,11 $ par caisse.

**Rapport de marchandises à destination :** Ce rapport, qui s'est établi à 1,9 pour 100, était inférieur au rapport atteint l'an dernier (2,0 pour 100) et à l'objectif prévu (2,1 pour 100). Il correspond à nos attentes selon lesquelles le prix de l'essence devait rester élevé pendant la durée de l'exercice 2001-2002.

**Rapport de marchandises en provenance :** Ce rapport est égal à l'objectif prévu, soit 0,6 pour 100, le même que l'an passé.

**LOGISTIQUE – POINTS SAILLANTS DES DONNÉES FINANCIÈRES ET D'EXPLOITATION**

| | 97-98 | 98-99 | 99-00 | 00-01 | 01-02 |
|---|---|---|---|---|---|
| Dépenses salariales / caisse | 0,74 $ | 0,74 $ | 0,73 $ | 0,73 $ | 0,76 $ |
| Dépenses d'entreposage / caisse | 0,98 $ | 0,91 $ | 0,93 $ | 0,90 $ | 0,97 $ |
| Caisses manipulées / heure | 59 | 62 | 64 | 66 | 70 |
| Dépenses de logistique / caisse manutentionnée | 0,63 $ | 0,58 $ | 0,59 $ | 0,57 $ | 0,59 $ |
| Dépenses de fret / caisse | 1,15 $ | 1,07 $ | 1,13 $ | 1,16 $ | 1,11 $ |
| Fret (march. à dest.) / % des ventes | 2,0 % | 1,9 % | 2,0 % | 2,0 % | 1,9 % |
| Fret (march. en prov.) / % des ventes | 0,5 % | 0,5 % | 0,6 % | 0,6 % | 0,6 % |

## Diminution des dépenses d'exploitation

Le rapport des dépenses administratives est resté inchangé depuis 2000-2001, à 1,3 pour 100. Il est inférieur à l'objectif fixé pour l'exercice, à savoir 1,4 pour 100.

Les dépenses d'exploitation en tant que pourcentage des ventes nettes ont baissé et sont passées de 17,1 pour 100 en 2000-2001 à 16,7 pour 100 en 2001-2002 (l'objectif avait été fixé à 17,0 pour 100). Les initiatives de contrôle des dépenses au titre des salaires et des avantages sociaux sont principalement responsables de cet état de fait.

# Bilan

## Diminution du passif

Le passif, qui se compose des comptes fournisseurs et des engagements au titre du régime de retraite, est passé de 249,4 millions de dollars en 2000-2001 à 248,1 millions de dollars en 2001-2002.

## Diminution des stocks en fin d'exercice

La valeur de nos stocks en fin d'exercice est passée de 260,6 millions de dollars en 2000-2001 à 226,3 millions de dollars en 2001-2002. Le taux de roulement de l'inventaire est passé de 5,3 pour 100 en 2000-2001 à 5,9 pour 100 en 2001-2002 et a dépassé l'objectif fixé à 5,5. Un meilleur contrôle des stocks est responsable de cette amélioration.

## Augmentation de l'encaisse

L'encaisse de la LCBO est passée de 48,0 millions de dollars en 2000-2001 à 80,1 millions de dollars à la fin de 2001-2002. La diminution des stocks a accru nos mouvements de trésorerie.

**DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS**

(en milliers de dollars; nombres arrondis)

| | 97-98 | 98-99 | 99-00 | 00-01 | 01-02 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ventes au détail | 13 008 | 17 730 | 23 112 | 39 984 | 31 458 |
| Technologie de l'information | 8 472 | 17 834 | 24 895 | 7 375 | 14 259 |
| Logistique | 1 213 | 1 658 | 1 760 | 2 066 | 3 493 |
| Programmes de marketing | 1 989 | 2 558 | 2 434 | 1 231 | 1 730 |
| Autres divisions administratives | 917 | 1 179 | 1 463 | 2 409 | 1 347 |
| Améliorations des systèmes | s. o. | s. o. | 808 | 2 624 | 3 448 |
| **Total – Dépenses en immobilisations** | **25 599** | **40 959** | **54 472** | **55 689** | **55 735** |

La majorité des dépenses en immobilisations continuent d'être rattachées à l'amélioration de nos succursales dans le cadre de notre plan stratégique quinquennal visant à faire de la LCBO le centre d'inspiration des réceptions des clients.

La hausse considérable des investissements dans le domaine de la technologie de l'information en 2001-2002 s'explique par la mise au point du projet d'environnement commercial intégré, qui comprend un nouveau système de points de vente et un système de vérification des ventes. Les investissements dans l'infrastructure de la technologie de l'information illustrent aussi notre engagement en matière d'amélioration du service à la clientèle grâce à l'emploi des outils technologiques les plus récents afin d'accroître l'efficience du traitement des opérations. (Pour un complément d'information, voir la section intitulée « Accroissement de l'efficacité grâce à la technologie » en page 35.)

## Regard sur l'avenir

En 2002-2003, la définition et la gestion des grands problèmes dans les secteurs de la vente au détail et de la logistique devraient donner lieu à un accroissement prévu de 5,1 pour 100 des ventes nettes (149,8 millions de dollars), qui devraient totaliser 3,1 milliards de dollars. Ces prévisions sont plus audacieuses que celles qui ont été établies pour le secteur de la vente au détail en Ontario. En effet, l'augmentation des ventes de ce secteur devrait se situer entre 1,0 et 1,5 pour cent.

À l'aube de la cinquième année (2002-2003) de notre plan à long terme, nous cherchons encore à déterminer les secteurs améliorables en axant nos efforts sur les dépenses. Afin de mieux gérer les dépenses salariales pendant le prochain exercice, nous allons nous efforcer d'assurer une meilleure concordance entre les niveaux de dotation en personnel dans les succursales et les modèles d'achalandage. Pour ce qui est d'accroître l'efficience au niveau des stocks, nous avons amélioré les pratiques applicables aux stocks, pratiques que nous surveillons de près. Nous envisageons aussi d'adopter un plan pour veiller à ce que toutes les succursales disposent d'un ensemble de base de produits populaires, ainsi que d'un portefeuille de produits adaptés aux besoins des consommateurs locaux. Enfin, afin de renforcer les initiatives de logistique dans les entrepôts de Toronto et de Durham et d'améliorer en conséquence les niveaux d'efficience, la LCBO sous-louera l'entrepôt de Peel, dont elle n'a plus besoin.

Les dépenses des divisions devraient croître de 3,4 pour 100 en raison d'un certain nombre de facteurs : augmentation des loyers, des impôts et des services publics; accroissement des dépenses salariales de la Division de logistique pour appuyer les initiatives applicables à la chaîne d'approvisionnement et réduire notre besoin d'accroître les surfaces d'entreposage et d'affecter des immobilisations à cette fin; hausse des dépenses de formation résultant de la mise en œuvre des systèmes de point de vente et de passation de commandes améliorés; majoration des dépenses au titre des avantages sociaux étant donné la fin du programme de suspension des cotisations à la caisse de retraite; et hausse des dépenses publicitaires. La hausse des dépenses publicitaires sera toutefois grandement compensée par l'apport financier de nos fournisseurs. La LCBO s'attend aussi à ce que certaines de ces

*En livrant plus de caisses de produits directement du camion aux rayons des succursales, la LCBO permet aux employés de consacrer plus de temps à la clientèle.*

dépenses donnent lieu à des économies de coûts considérables. Par exemple, les investissements dans l'instauration d'un logiciel de passation de commandes en direct et les dépenses de formation connexes ont déjà permis de réduire les coûts rattachés à l'entreposage et à la manutention de stocks excédentaires.

Le volume des ventes devrait augmenter de 5,7 pour 100 l'an prochain. Quant au pourcentage de la marge bénéficiaire brute, il devrait continuer de baisser en raison de la conjugaison de deux facteurs : l'augmentation des ventes de vins et de bières, des produits à marge réduite, et l'imposition d'une marge sur coût d'achat fixe établie à 47,2 pour 100. La diminution de la marge bénéficiaire brute aura des incidences négatives sur les recettes nettes, qui s'établiront à 31,1 pour 100, mais les recettes nettes augmenteront de 3,6 pour 100 et passeront de 921 millions de dollars à 954 millions de dollars.

Dans les collectivités où les ventes de bière ne sont pas assez élevées pour justifier l'ouverture d'une succursale de la chaîne The Beer Store, la LCBO exploite des magasins-agences qui vendent tous les formats de bières nationales, y compris des caisses de 12 et de 24 bières. (Dans les autres collectivités, la LCBO ne vend les bières nationales qu'en carton de 6 bières.) En 2000-2001, à la suite d'une entente intervenue entre la LCBO et la chaîne The Beer Store, celle-ci a ouvert une succursale dans quatre petites collectivités et les magasins-agences de la LCBO sont devenus des succursales ordinaires. Des analyses récentes révèlent que les volumes de ventes de bières nationales enregistrées dans ces anciens magasins-agences ont chuté de plus de 90 pour 100. Aucune conversion du genre n'a eu lieu en 2001-2002, mais plusieurs devraient survenir en 2002-2003.

Les coûts des produits en tant que pourcentage des ventes nettes devraient légèrement augmenter et passer de 52,4 pour 100 en 2001-2002 à 52,8 pour 100 en 2002-2003.

Le dividende que nous versons au gouvernement de l'Ontario devrait augmenter pour une neuvième année consécutive et atteindre 975 millions de dollars, un accroissement de 70 millions de dollars ou de 7,7 pour 100. Étant donné que la LCBO a versé un dividende de 905 millions de dollars en 2001-2002, nous avons maintenant transféré 179 millions de dollars de plus que prévu au cours des quatre premières années de notre plan quinquennal.

Le rapport dépenses/ventes nettes s'est établi à 16,7 pour 100 en 2001-2002, surpassant notre objectif fixé à 17,0 pour cent. Il devrait égaler 16,5 pour 100 en 2002-2003 par suite de l'application continue de mesures de compression des coûts et d'amélioration de l'efficience.

*Kimberley Denison, Paul Carriere, Nathalie Saikaley, Les Taller, Michelle Bouchard et Glen Gartshore, employés d'Ottawa, apparaissent sur une affiche rappelant aux clients que le personnel de la LCBO a contesté le droit d'acheter de l'alcool à plus de 1,2 million de clients potentiels au cours de l'exercice 2001-2002, parce qu'ils semblaient ne pas avoir l'âge légal, qu'ils paraissaient en état d'ébriété ou désireux d'acheter de l'alcool pour un mineur ou une personne en état d'ébriété.*

# LE SUCCÈS ET LA PLANIFICATION

L'exercice 2001-2002 représentait le quatrième exercice du plan quinquennal actuel de la LCBO. Ce plan a remporté un grand succès à tous les égards, étant donné que les ventes nettes et les dividendes versés au gouvernement provincial ont dépassé, et de beaucoup, les prévisions.

Depuis la fin des années 1980, la LCBO se sert de la planification stratégique pour définir, atteindre et souvent dépasser ses objectifs.

Les plans quinquennaux énoncent nos stratégies à long terme pour accroître notre rentabilité. Un processus annuel de planification rigoureuse nous aide à suivre l'évolution rapide du marché.

Lorsque l'actuel plan quinquennal a été élaboré en 1997, les cadres supérieurs de la LCBO ont défini la situation de la LCBO à cette époque, précisé les objectifs visés, et élaboré un plan d'action approprié.

De ce processus est née une vision : la LCBO tenterait de dépasser sa vocation de vendeur de produits alcooliques pour devenir le centre d'inspiration des réceptions des clients. Elle aiderait les clients à recevoir avec plus de facilité, tout en faisant preuve d'esprit d'aventure. Elle chercherait aussi à optimiser ses profits et à promouvoir la responsabilité sociale.

Lors de notre conférence sur la gestion stratégique en novembre 2001, nous avons entrepris l'élaboration du prochain plan quinquennal qui visera les exercices 2003 à 2008. Suite aux recherches approfondies de notre Service de recherche en commercialisation et d'organismes comme Statistique Canada, les cadres supérieurs de la LCBO ont analysé les atouts et les points faibles de la LCBO, les options qui s'offrent à elle, et les défis qui pointent à l'horizon. Ils ont passé en revue les principaux indicateurs de rendement et évalué les tendances dans divers domaines, dont l'évolution démographique, la conjoncture économique, la vente au détail et l'avenir de l'industrie des produits alcooliques.

Voici quelques grandes questions soulevées lors de la conférence et des ateliers de suivi qui orienteront l'élaboration de notre prochain plan quinquennal :

- Que peuvent faire la LCBO et l'industrie vinicole de l'Ontario pour accroître la part de marché des produits nationaux de qualité ?
- Comment le personnel peut-il amorcer un dialogue avec les clients sur les produits alcooliques ? Comment peut-on assurer l'uniformité du service aux divers points de contact avec les clients ?
- Faut-il redéfinir ou reformuler notre vision ?
- Comment devrait être notre réseau de succursales dans cinq ans ? Quelles mesures pouvons-nous prendre pour que les succursales de la LCBO soient attirantes et bien situées et offrent la gamme de services qui répond aux besoins des clients de la zone d'achalandage visée ?
- Comment devrions-nous affecter les dépenses d'immobilisations pour optimiser notre rendement à long terme et notre capital investi ?
- Un des principaux objectifs de notre dernier plan quinquennal était d'adapter un plus grand nombre de produits et de services aux besoins des consommateurs offrant le plus grand nombre de possibilités de croissance. Quelles sont les conclusions des recherches menées sur nos progrès jusqu'à ce jour ? Disposons-nous d'éléments d'information sur les clients que nous ne détenions pas avant ? Ceux-ci peuvent-ils influer sur notre orientation ?
- Un nouveau segment démographique important – la « deuxième génération du baby-boom » – a fait son apparition. Les enfants de la génération du baby-boom ont maintenant l'âge légal pour prendre des consommations alcooliques. Et leur nombre augmentera au cours des 10 prochaines années. Connaissons-nous leurs attentes à l'égard de la LCBO et peut-on répondre à leurs besoins ?
- Quelles mesures pouvons-nous prendre pour mieux collaborer avec les fournisseurs et harmoniser nos buts ?
- De quelle façon pouvons-nous améliorer l'acheminement des produits afin d'offrir le meilleur ensemble de produits qui soit sans avoir des stocks excédentaires, et de permettre au personnel du secteur de la vente au détail de passer plus de temps avec les clients et les titulaires de permis ?
- Comment pouvons-nous optimiser les outils technologiques pour réduire les stocks excédentaires et améliorer la productivité ?

Des équipes interfonctionnelles se penchent actuellement sur ces questions. Elles bénéficient de la collaboration du conseil d'administration de la LCBO, du personnel du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, et des fournisseurs. Elles ont pour mission d'élaborer un plan quinquennal qui comprend des stratégies de croissance et d'investissement et qui vise l'amélioration de la productivité ?

Le nouveau plan quinquennal, une fois qu'il sera prêt à l'automne 2002, devrait constituer la clé de voûte du fonctionnement de la LCBO et assurer son succès, tout comme le plan actuel a favorisé le succès de la LCBO pendant les quatre premières années de son exécution. Le nouveau plan orientera les initiatives d'amélioration du service à la clientèle, de sélection des produits et d'aménagement des succursales, et il appuiera les grandes fonctions de soutien, comme la technologie de l'information, la logistique et les communications.

# VINS

## MISSION : OFFRIR AUX CLIENTS DE LA LCBO UNE GAMME EXCEPTIONNELLE DE VINS DE QUALITÉ À DES PRIX ABORDABLES.

La catégorie des vins a continué de croître en 2001-2002. La valeur des ventes s'est accrue de 4,9 pour 100 – comparativement à 4,5 pour 100 l'exercice précédent – et a atteint 769 millions de dollars.

Selon la directrice de la catégorie des vins, M^me^ Tamara Burns, trois segments clés sont à la base de cette croissance : les vins rouges, les vins de qualité supérieure et les vins australiens.

Les vins rouges sont plus populaires que jamais pour les raisons suivantes :

- les médias signalent que le vin rouge a plus d'effets salutaires sur la santé des consommateurs modérés que les autres produits alcooliques;
- au fur et à mesure que les consommateurs connaissent mieux les vins, ils ont tendance à préférer les vins rouges;
- les viniculteurs produisent des vins plus fruités et plus accessibles.

Les vins rouges accaparent maintenant 44,0 pour 100 de la part du marché des vins en Ontario sur le plan des ventes. La part des vins blancs se maintient à 38,0 pour 100 et celle des autres vins, notamment les vins mousseux et les vins fortifiés, atteint 14,0 pour 100. Enfin, la part du marché des vins rosés est égale à 3,5 pour 100. À titre de référence, les vins blancs détenaient 51,0 pour 100 du marché en 1995.

Depuis 1995-1996, les ventes de vins de qualité dans la gamme des vins se détaillant entre 10 $ et 15 $ ont augmenté de 25,0 pour 100 par année. Elles sont maintenant égales à 18,0 pour 100 du marché des vins figurant au répertoire général. Quant à elles, les ventes de vins se détaillant entre 15 $ et 20 $ ont augmenté de 11,7 pour 100 cette année (1,6 pour 100 de la part du marché).

L'Australie continue d'accaparer une part du marché des vins en Ontario toujours plus importante. Au cours des cinq dernières années, la valeur des ventes de vins australiens a grimpé de 29,0 pour 100 en moyenne par année et leur part du nombre de litres vendus est passée de 3,0 pour 100 à 7,7 pour 100 (la valeur financière est passée de 4,0 pour 100 à 11,0 pour 100). Ce succès peut être attribué à la préférence des consommateurs pour les vins rouges, à l'excellent rapport qualité-prix des vins australiens, à un style fruité et convivial, et aux opérations concertées de planification stratégique des producteurs vinicoles australiens.

Le volume des ventes des vins rouges de l'Australie a augmenté de 28,0 pour 100 au cours du dernier exercice, tandis que celui des vins blancs s'est accru de 16,0 pour 100. Sur le plan de la valeur des ventes, les augmentations des ventes de vins rouges et blancs ont été de 31,0 pour 100 et de 18,6 pour 100 respectivement.

## L'Italie à la tête du peloton des pays européens

D'autres pays que l'Australie ont réalisé des gains impressionnants en 2001-2002. Mentionnons l'Italie (le seul grand producteur européen à ne pas avoir connu une baisse du volume de ses ventes) avec une augmentation de 9,1 pour 100 pour ce qui est de la valeur des ventes et de 7,8 pour 100 pour ce qui est du volume des ventes; l'Afrique du Sud (+12,7 pour 100 sur le plan de la valeur des ventes et +11,3 pour 100 sur le plan du volume); le Chili (+7,6 pour 100 pour ce qui est de la valeur des ventes et +7,5 pour 100 pour ce qui est du volume); l'Argentine (+4,3 pour 100 pour ce qui est de la valeur et +7,3 pour 100 pour ce qui est du volume); et les États-Unis (+2,9 pour 100 sur le plan de la valeur et +3,1 pour 100 sur le plan du volume).

La valeur des ventes des vins français a continué de baisser en 2001-2002 (de 45,3 pour 100 de la valeur des ventes de vins européens à 43,3 pour 100). Sur le plan du volume, les ventes sont passées de 46,5 pour 100 à 44,8 pour 100. Même si la valeur financière des ventes a baissé de 1,0 pour 100 et que le nombre de litres vendus a chuté de 3,2 pour 100, les vins français restent les plus vendus après les vins canadiens.

| **Les 10 plus grands pays en termes de ventes :** | **Volume (en litres)** | **Valeur (en dollars)** |
|---|---|---|
| Canada | 25 259 835 L | 199 653 599 $ |
| France | 15 421 527 L | 156 735 476 $ |
| Italie | 13 605 089 L | 129 220 975 $ |
| États-Unis | 7 415 878 L | 74 944 707 $ |
| Australie | 6 210 906 L | 85 627 840 $ |
| Chili | 3 656 515 L | 37 199 824 $ |
| Allemagne | 1 946 921 L | 19 523 017 $ |
| Portugal | 1 548 809 L | 15 629 571 $ |
| Espagne | 1 369 625 L | 15 667 735 $ |
| Afrique du Sud | 1 355 731 L | 13 783 844 $ |

## Vins canadiens

Les ventes de vins canadiens ont augmenté de 0,8 pour 100 sur le plan de la valeur et de 0,5 pour 100 sur le plan du volume. Cependant, en raison de la très forte popularité des vins de l'Australie et d'autres pays, la part de marché des vins canadiens a diminué.

Les vins ontariens qui portent le label de la Vintners Quality Alliance (VQA) sont en tête de peloton sur le plan du volume (+5,1 pour 100) et de la valeur (+5,2 pour 100).

Selon M^me^ Burns, l'Ontario est bien positionné pour accaparer une part plus importante du marché des vins blancs primés. La directrice estime aussi que « l'Ontario peut certainement jouer un rôle de leader avec ses rieslings ».

Les vins rouges de l'Ontario s'améliorent chaque année, mais ils doivent faire face à la vive concurrence des vins de l'Australie et d'autres pays du Nouveau Monde.

M^me^ Burns est d'avis que les établissements vinicoles de l'Ontario peuvent facilement accroître leur part de marché en renseignant les consommateurs sur la qualité et la valeur de leurs produits, en encourageant le tourisme dans le pays des vins, et en produisant des vins rouges plus populaires à partir de cépages comme le cabernet sauvignon, le gamay et les assemblages de cabernets. La LCBO collabore avec l'industrie vinicole ontarienne pour augmenter sa part de marché, y compris les sélections artisanales de petits établissements. Pour un complément d'information sur le partenariat continu entre la LCBO et l'industrie vinicole de la province, voir en page 28.

## Regard vers l'avenir

M^me^ Burns s'attend à ce que les tendances mondiales suivantes aient des incidences positives sur la catégorie des vins et, par conséquent, sur les consommateurs de la LCBO :

- l'amélioration générale de la qualité des produits, du conditionnement et du rapport qualité-prix;
- des étalages conviviaux et une plus grande information sur les produits;
- les fusions dans le secteur et les coentreprises qui donnent naissance à de nouveaux produits et qui favorisent la synergie entre les fournisseurs;
- l'accroissement du tourisme dans le pays des vins – le tourisme permet aux consommateurs de se renseigner davantage sur les vins directement auprès des producteurs;
- une planification stratégique et un marketing plus efficaces par les producteurs de vins du monde entier.

Les vins australiens devraient continuer sur leur lancée en 2002-2003 grâce, notamment, à une promotion de la LCBO intitulée « Étoiles australiennes ». D'autres promotions cibleront les vins ontariens (voir en page 28), les vins rosés saisonniers, les vins mousseux et les vins rouges qui s'apparient bien aux mets cuisinés sur le barbecue.

La catégorie des vins sera aussi axée sur ce qui suit :

- les boissons au vin aromatisées, soit des vins de cépage coupés d'essences de fruits ou légèrement gazéifiés;
- les vins nouveaux de l'Ontario, de la France et de l'Italie;
- l'addition d'autres formats de produits clés, comme une bouteille de 1,5 L du vin le plus vendu en Ontario, le Wolf Blass Yellow Label;
- l'addition de nouveaux vins rouges pour les consommateurs qui sont prêts à essayer des vins qui coûtent plus cher.

La catégorie des vins accorde une importance renouvelée à la gestion des produits en étagère et en stock, de façon que les succursales détiennent les vins, ontariens et étrangers, que les consommateurs recherchent pour eux-mêmes ou pour offrir en cadeau.

# SPIRITUEUX

**MISSION : DÉVELOPPER LA CATÉGORIE DES SPIRITUEUX POUR EN FAIRE LA SECTION LA PLUS DYNAMIQUE ET LA PLUS INTÉRESSANTE DE LA LCBO ET OPTIMISER LES CHOIX OFFERTS.**

Pendant l'exercice 2001-2002, la valeur des ventes de spiritueux de la LCBO a atteint 1,24 milliard de dollars, soit 2,1 pour 100 de plus que l'année précédente. Ce taux de croissance est inférieur à celui qui a été enregistré au cours des deux exercices antérieurs et dont la moyenne s'établissait à 5,5 pour 100. Néanmoins, il est jugé élevé pour une catégorie dont les ventes totales correspondent à 45,7 pour 100 des ventes nettes de la LCBO et à 51,5 pour 100 du ratio de la marge brute. Les spiritueux viennent en tête de peloton de toutes les catégories de la LCBO pour ce qui est des profits et du prix moyen par unité vendue.

Les facteurs qui ont contribué à l'essor des ventes de spiritueux durant le dernier exercice incluent les suivants :

- les employés du secteur de la vente au détail de la LCBO connaissent mieux les produits de cette catégorie et sont plus à l'aise pour en parler;
- les promotions de la LCBO, comme la promotion « Ajoutez simplement », ont permis aux consommateurs d'apprendre à recevoir plus facilement avec des boissons à base de spiritueux;
- un nombre accru de consommateurs adopte des produits haut de gamme;
- les fournisseurs continuent d'offrir des produits intéressants dans la fourchette des produits haut de gamme;
- en Ontario, le marché des cadeaux croit chaque année, et les paquets-cadeaux de spiritueux sont les meilleurs vendeurs lors des promotions des Fêtes de la LCBO;
- les efforts déployés par la LCBO pour rendre l'expérience du client plus agréable ont contribué à faire fléchir la demande de produits illégaux qui, jusqu'à tout récemment, était assez forte;
- la faiblesse du dollar canadien a eu pour effet de réduire les achats frontaliers.

La catégorie mise sur ses succès antérieurs en incitant les consommateurs à acheter des produits haut de gamme et à s'attarder devant les sélections de produits, en organisant un plus grand nombre de dégustations de produits, et en offrant un nombre accru de produits en miniformats (50 mL, 200 mL et 375 mL) aux caisses.

Au cours du prochain exercice, la LCBO organisera davantage de dégustations et de promotions, et diffusera de l'information de façon

à illustrer la diversité et la polyvalence des spiritueux. Selon la directrice de cette catégorie, M^me^ Shari Mogk-Edwards, « les encouragements lancés aux amateurs de vins et de bières pour qu'ils essaient les spiritueux offrent d'importantes possibilités de croissance ».

## Produits à succès

Pendant l'exercice 2001-2002, l'augmentation des ventes de spiritueux importés (+5,0 pour 100) a été supérieure à celle des produits canadiens (+0,4 pour 100).

Les ventes de produits dans la plupart des fourchettes de prix (moins de 10 $ à plus de 99 $) se sont accrues. Cependant, les augmentations les plus remarquables étaient reliées aux spiritueux compris dans la fourchette de 75 $ à 99 $ (+9,9 pour 100) et ceux se détaillant à plus de 100 $ (+16,6 pour 100).

Le whisky reste la sous-catégorie la plus importante. Les ventes de ce produit ont totalisé 456 millions de dollars. Les ventes de whisky canadien représentaient 73,9 pour 100 de ces ventes. Quant à elles, les ventes de scotch représentaient 22,4 pour 100 des ventes, celles de whiskey américain, 2,8 pour 100, et celles de whiskey irlandais, 0,9 pour 100.

Les ventes de whisky canadien ont légèrement fléchi suite, notamment, à la difficulté qu'ont les produits canadiens à percer sur le marché des produits haut de gamme. Les ventes de scotch whisky ont grimpé de 1,6 pour 100, celles de whiskey irlandais, de 7,0 pour 100, et celles de whiskey américain, de 7,8 pour 100.

La directrice de la catégorie espère accroître la part de marché du whisky canadien l'année prochaine en travaillant avec les fournisseurs afin d'élargir son appel auprès des femmes et des amateurs de bières, et en encourageant les fournisseurs à accroître le nombre de promotions visant les titulaires de permis lesquelles, par ricochet, incitent les consommateurs à acheter ces produits.

Les ventes de vodka, le deuxième plus gros vendeur de la catégorie, ont atteint 229 millions de dollars (+4,0 pour 100) pendant l'exercice 2001-2002. Ce produit est particulièrement prometteur en raison du nombre élevé de possibilités de mélange, de sa popularité auprès des femmes, et de la tendance des amateurs de vodka à adopter des produits de qualité et haut de gamme. Les vodkas aromatisées restent populaires; le taux de croissance des ventes se situait à 46,8 pour 100.

La hausse des ventes de rhum, le troisième plus gros vendeur, a été modeste (+1,2 pour 100). Les ventes de rhum, qui ont totalisé 174 millions de dollars, se frappent à un obstacle : les rhums blancs représentent près de 60 pour 100 des ventes et plus de 98 pour 100 de tous les rhums blancs sont des produits courants, et non des produits haut de gamme ou de luxe.

La tequila est la seule sous-catégorie à avoir connu un véritable fléchissement de ses ventes. Cette situation s'explique par la pénurie d'agave bleu, la plante originaire du Mexique dont on tire cet alcool, et l'augmentation en flèche des prix en conséquence. Les stocks et les prix ne reviendront pas à la normale pendant plusieurs années, compte tenu du temps que prennent les plantes d'agave pour atteindre leur maturité.

Les liqueurs représentent un secteur compartimenté, composé de plusieurs segments, lesquels affichent des profils de vente et des potentiels de croissance variés. Le segment le plus important est sans contredit celui des boissons à la crème, avec en tête la boisson irlandaise à la crème Baileys. Viennent ensuite les liqueurs aux fruits, au café et aux noix. Les ventes de liqueurs représentent 13,8 pour 100 de l'ensemble des ventes de spiritueux. La croissance de ce secteur de marché en 2001-2002 a été soutenue (+4,0 pour 100).

Les produits-cadeaux vendus tout au long de l'année ont connu une forte croissance (+15,6 pour 100) et elles ont atteint 22,8 millions de dollars). Les ventes de paquets-cadeaux à Noël ont augmenté de 26 pour 100. Les cinq meilleurs paquets-cadeaux vendeurs à Noël comprenaient quatre produits Crown Royal – deux conditionnés avec des articles de verre, et les autres offerts avec un flacon ou un sac-cadeau.

## Regard vers l'avenir

L'équipe de la catégorie des spiritueux envisage d'accroître ses activités dans un certain nombre de domaines en 2002-2003.

Ses objectifs sont les suivants :

- multiplier les études de marché pour se renseigner sur les consommateurs de spiritueux et mieux comprendre les façons d'améliorer les services qui leur sont offerts;
- améliorer la signalisation visuelle de la catégorie dans les succursales;
- accorder la priorité aux produits qui intéressent les consommateurs dans des segments démographiques clés et qui offrent un potentiel de croissance élevé, notamment dans les fourchettes de prix des produits de qualité (21 $ à 24,95 $) et des produits haut de gamme (plus de 25 $). Parmi les produits visés, mentionnons les whiskies canadiens, les vodkas ordinaires et aromatisées, les rhums ambrés, les whiskeys irlandais et les brandys. Les autres secteurs de croissance éventuelle incluent le scotch single malt, le whiskey américain, le gin haut de gamme, le cognac dans toutes les fourchettes de prix, et la boisson à la crème;
- fournir un bon assortiment de marques clés dans la catégorie des whiskies canadiens, irlandais et américains, des scotches mélangés, du rhum blanc et du cognac;
- employer des outils de marketing externe, comme des encarts volants dans les journaux, pour commercialiser de nouveaux produits et faire la promotion de différents produits de la LCBO;
- accroître la valeur moyenne de chaque transaction et la fréquence des achats;
- augmenter les ventes aux boutiques hors taxes;
- veiller à ce que toutes les succursales disposent d'un bon assortiment de base de produits populaires à forte rotation.

**PRODUITS** TENDANCES

# BIÈRES MARCHÉS SPÉCIAUX

## MISSION : OFFRIR UN CHOIX INÉGALÉ DE BIÈRES ÉTRANGÈRES.

À la fin de l'exercice, les ventes de la catégorie des bières et des marchés spéciaux s'élevaient à 689 millions de dollars, soit 21,9 pour 100 de plus que l'année précédente et 13,5 pour 100 de plus que prévu. Ces résultats ont influé de façon déterminante sur les succès continus de la LCBO, étant donné que la catégorie des bières représente à elle seule environ 50 pour 100 du marché de l'alcool en Ontario, évalué à 7,5 milliards de dollars.

La directrice de la catégorie, M^me^ Randi Landy, attribue cette croissance à la variété des produits, à la compétence du personnel, au caractère informatif des notes de dégustation, aux promotions intéressantes et à la formule multiproduit qui rassemble dans une même section vins, spiritueux, coolers et autres produits.

Selon la directrice, l'amélioration des résultats de cette catégorie découle de plusieurs facteurs : la clémence du temps par rapport à l'année précédente, le dynamisme de l'économie pendant une très bonne partie de l'année, l'élargissement de la clientèle du fait que les enfants de la deuxième génération du baby boom, les « echo boomers », ont maintenant atteint l'âge légal pour boire, et la demande de produits canadiens et importés haut de gamme.

Certes, la bière est un produit à profit limité, mais la rotation plus rapide des stocks, de meilleures conditions de paiement et l'excellence du bénéfice brut sur les investissements en stock en font un produit très rentable pour la LCBO.

La directrice ajoute que la vente de bières attire les consommateurs dans les succursales. « Au fil de l'année, la fréquence des visites des amateurs de bières est 29 pour 100 plus élevée, et ce type de clients dépense un tiers de plus que la moyenne des clients de la LCBO. »

### Les bières importées en tête de peloton

Dans l'ensemble, les ventes de bières ont augmenté de 16,5 pour 100 par rapport à l'exercice précédent.

Les ventes de bières importées de pays autres que les États-Unis – notamment des Pays-Bas, de l'Allemagne et du Mexique – ont augmenté de 25,5 pour 100. Les meilleurs vendeurs restent les bières Corona, Heineken et Becks. Cependant, de nouveaux venus comme les bières

Stella Artois (Belgique), Grolsch (Pays-Bas), Kozel (République tchèque) et Warka (Pologne) attirent de plus en plus les consommateurs, tout comme les bières de l'Europe de l'Est en général. Les bières importées de pays autres que les États-Unis représentent 40,6 pour 100 des ventes de la LCBO dans la catégorie des bières.

Les ventes de bières canadiennes d'autres provinces que l'Ontario, principalement la bière Moosehead, ont augmenté de 29,9 pour 100. Néanmoins, elles ne représentent que moins de 1 pour 100 de toutes les ventes de bières de la LCBO.

Les ventes de bières ontariennes se sont accrues de 11,7 pour 100 en raison, notamment, du fait qu'une bière importée très populaire, la Old Milwaukee, est maintenant brassée par une brasserie canadienne, la maison Sleeman, et de la sélection accrue des cartons de six bières nationales dans de nombreuses succursales. Les bières canadiennes haut de gamme les plus populaires comprennent la Honey Brown de Sleeman, la Creemore Springs, la Steam Whistle et la Alexander Keith's India Pale Ale. Les ventes de bières ontariennes représentent 42,9 pour 100 des ventes de bières de la LCBO.

Les ventes de bières américaines n'ont augmenté que de 0,7 pour 100. Elles représentent maintenant 10,8 pour 100 des ventes de bière de la LCBO.

## Qualité en demande

Grâce à son vaste choix de bières fines et haut de gamme, la LCBO attire les consommateurs de bière aventureux. Les jeunes adultes qui atteignent l'âge légal pour boire essaient des produits haut de gamme à un âge plus précoce que les générations antérieures.

La tendance à privilégier les produits haut de gamme est accueillie très favorablement dans une catégorie qui comprend un vaste choix de produits de qualité.

Les clients qui préfèrent les bières de microbrasseries et d'autres produits de qualité aiment recevoir davantage de renseignements sur les produits et sur l'accord des mets et des bières. La LCBO continue de faire des efforts pour rendre l'expérience du consommateur de bière plus conviviale et plus informative.

Diverses promotions ont été lancées en 2001-2002, dont les cartons spéciaux à l'occasion du Super Bowl américain et des cartons de six bières haut de gamme différentes pour les réceptions d'été. Les succursales ont également organisé des activités promotionnelles spéciales à l'occasion d'Oktoberfest et de la Saint-Patrick.

La catégorie continue d'élargir sa gamme de paquets-cadeaux. Les ventes de paquets-cadeaux de bières ont augmenté de 41,5 pour 100 et totalisé 1,6 million de dollars. Parmi les grands succès, il faut mentionner un assortiment de bières belges avec des articles de verrerie de marque et un ensemble d'ales écossaises uniques accompagnées de notes de dégustation.

## Hausse des ventes de coolers

La catégorie des bières et des marchés spéciaux comprend également les coolers, les cidres, les sakés, les produits kasher et les cocktails prêts à boire. Voici une brève description des ventes de chaque sous-catégorie.

**Coolers :** Les ventes de coolers ont augmenté en flèche (+55,5 pour 100) par rapport à l'année précédente. Cette hausse est attribuable au beau temps, à l'excellence des produits mis sur le marché par les fournisseurs, et à l'aménagement dans de nombreuses succursales d'un rayon « Pour faire la fête » où les consommateurs pouvaient trouver des coolers et d'autres boissons pour agrémenter leurs réceptions estivales, pique-niques, etc. La plupart des coolers sont des coolers aux spiritueux. Les coolers à base de vin ou de bière n'ont représenté que 4,0 pour 100 des ventes. En 2001-2002, les best-sellers comprenaient le Smirnoff Ice, un nouveau venu, dont les ventes ont connu un succès phénoménal, les nouveaux parfums des coolers Woody's (bleuet et orange), et des marques bien établies, comme Mike's Hard Lemonade.

**Cocktails prêts à boire :** L'augmentation des ventes de cocktails prémélangés a été inférieure aux prévisions (0,4 pour 100 seulement) à 16,3 millions de dollars. Ces cocktails devraient afficher des meilleurs résultats l'an prochain, grâce au lancement de nouveaux produits Bloody Caesar.

**Cidres :** Les ventes de cidres ont chuté de 2,0 pour 100, à 7,1 millions de dollars.

**Produits kasher :** La LCBO a offert un nombre record de produits kasher – près d'une centaine – à consommer pendant la pâque juive et tout au long de l'année, dont des vins de table, des spiritueux, des vins fortifiés, des vins mousseux et des liqueurs. Les ventes ont augmenté de 12,0 pour 100 et atteint 3,9 millions de dollars. Le fait qu'en 2001 et en 2002 la pâque juive tombait pendant l'exercice 2001-2002 de la LCBO (le calendrier juif suit le cycle lunaire) a contribué à cette belle performance.

**Sakés :** Les ventes de sakés ont augmenté de 4,5 pour 100 et atteint 1,6 million de dollars.

## Regard vers l'avenir

La directrice de la catégorie envisage de miser sur les succès récents et particulièrement impressionnants de la catégorie (plus de 100 pour 100 en six ans) en élargissant la présence des bières et produits spéciaux dans les succursales. La directrice et son équipe collaboreront avec les spécialistes en aménagement de succursale pour accroître la surface de vente réservée aux bières et autres produits de même que la surface de vente des produits réfrigérés. Les moyens envisagés pour ce faire comprennent notamment l'utilisation des aires d'entreposage devenues vides en raison de la réduction des stocks excédentaires. Les études de marché montrent aussi que 750 000 nouveaux consommateurs – les « echo boomers » – atteindront l'âge légal pour boire au cours des cinq prochaines années. Cela favorisera la catégorie des bières et marchés spéciaux, car ces jeunes clients tendent à favoriser les bières et les produits vendus dans les rayons « Pour faire la fête ».

# VINTAGES

## MISSION : DEVENIR LE MEILLEUR ACHETEUR, MARCHAND ET DÉTAILLANT DE VINS FINS ET DE SPIRITUEUX DE QUALITÉ AU MONDE.

VINTAGES, la division des produits haut de gamme de la LCBO, a continué d'enregistrer une croissance à deux chiffres en 2001-2002. Ses ventes ont atteint 146,3 millions de dollars, soit une augmentation de 14,3 pour 100 par rapport à l'année précédente.

L'accroissement (+19,6 pour 100) des ventes de vins rouges, lesquels représentent 61,3 pour 100 du chiffre d'affaires de VINTAGES, est un élément clé de ce succès. Les ventes de vins blancs ont elles aussi été excellentes. En effet, elles ont augmenté de 7,7 pour 100. Les vins blancs détiennent maintenant une part de marché de VINTAGES égale à 23,8 pour 100. Les vins rosés ont connu une belle augmentation des ventes (+15,3 pour 100), à partir d'une base de volume beaucoup plus petite, soit approximativement 0,6 pour 100 du chiffre d'affaires de VINTAGES.

Les ventes de spiritueux, lesquels représentent 6,1 pour 100 des produits VINTAGES, ont enregistré une hausse de 6,8 pour 100.

Les ventes de vins mousseux ont continué de chuter (-1,4 pour 100) par rapport aux ventes phénoménales enregistrées lors des célébrations entourant le nouveau millénaire en décembre 1999. VINTAGES avait en fait prévu une baisse des ventes de l'ordre de 7,0 pour 100, mais le succès d'une promotion de champagnes français en mai a donné lieu à un accroissement annuel des ventes de 3,4 pour 100 pour cette catégorie importante.

Les produits de cinq pays – France, Italie, États-Unis, Australie et Canada – représentent 80,8 pour 100 des ventes de VINTAGES.

La France, en tête de peloton parmi ces cinq pays, a enregistré une faible augmentation de sa part de marché, soit 0,2 pour 100. Elle a ainsi pu mettre fin au déclin des années précédentes. Cette croissance était attribuable à de fortes ventes des vins de Bordeaux (+27,8 pour 100), des vins de Bourgogne (+25,9 pour 100) et des vins du Rhône (+21,8 pour 100).

Les vins d'Australie ont connu des gains importants. En effet, les ventes de vins australiens ont augmenté de 31,2 pour 100 et les vins de ce pays accaparent 10,7 pour 100 de la part de marché. L'Italie détient une part de marché plus importante (augmentation des ventes de 17,6 pour 100 – part de marché égale à 16,7 pour 100). Les ventes de produits des États-Unis se sont accrues de 3,5 pour 100, mais leur part de marché est seulement égale à 16,0 pour 100. Les ventes de produits canadiens ont connu une forte augmentation (+17,3 pour 100). La très grande majorité des produits canadiens que vend

VINTAGES (91,2 pour 100) proviennent de l'Ontario et les ventes de vins de glace représentent à elles seules 58,0 pour 100 de cette part. Les ventes de cette sous-catégorie ont augmenté de 8,0 pour 100. Les vins de table ontariens que vend VINTAGES ont connu une augmentation intéressante en raison de leur participation au programme des vins du mois de VINTAGES.

Les ventes de vins du Portugal, du Chili, de l'Espagne, de la Nouvelle-Zélande et de la Grande-Bretagne correspondent à 13,4 pour 100 des ventes totales, et les parts de marché des produits de ces pays s'échelonnent entre 2,3 et 3,4 pour 100. L'Argentine, l'Allemagne et l'Afrique du Sud ont toutes les trois enregistré des ventes égales à environ 1,0 pour 100. Les ventes de 40 autres pays constituent les derniers 3,0 pour 100.

VINTAGES a proposé près de 2 900 vins et spiritueux de qualité pendant l'exercice. Des dizaines de nouveaux produits sont offerts chaque mois dans plus de 150 succursales de la LCBO. Des centaines d'autres sont également disponibles par l'intermédiaire d'autres mécanismes de vente, comme le catalogue LES CLASSIQUES, qui paraît trois fois par année.

Les produits offerts dans le cadre des programmes de vente au détail ont enregistré des ventes de l'ordre de 13,3 pour 100. Les ventes grâce au catalogue LES CLASSIQUES, au programme des vins offerts en primeur et à d'autres programmes de « marketing direct » ont augmenté de 27,1 pour 100.

Pendant le dernier exercice, les ventes par catalogue se sont chiffrées à 20,5 millions de dollars, une augmentation de 8,0 pour 100 par rapport à l'exercice précédent. Les programmes de bordeaux et de bourgognes offerts en primeur permettent aux consommateurs d'acheter des vins avant leur embouteillage, généralement à un prix inférieur au prix de détail éventuel. Au cours de l'exercice, les ventes de bordeaux offerts en primeur ont atteint 6,2 millions de dollars.

Grâce à un certain nombre de programmes offerts toute l'année, il est devenu plus facile et plus pratique de faire des achats chez VINTAGES. Le programme des vins du mois met en évidence des produits accessibles d'excellente qualité. Le programme « Les essentiels » de VINTAGES propose l'année durant des produits populaires de base. Enfin, grâce au programme « Cellier direct », les collectionneurs peuvent choisir des produits qui gagneront à vieillir quelques années. VINTAGES a lancé un programme d'information par courrier électronique, Courriel-V, pour renseigner les clients sur ses nouveaux programmes et activités.

VINTAGES a tenu plusieurs manifestations publiques cette année, à Toronto, à Kingston, à Kitchener et à Ottawa. Par exemple, VINTAGES a organisé des dîners-rencontres et des dégustations avec des viniculteurs au cours desquels les amateurs de vin ont pu découvrir certains des produits qui allaient être annoncés dans les éditions futures du catalogue LES CLASSIQUES. Ils ont pu aussi les commander sur-le-champ. Les ventes réalisées lors de ces activités au cours de l'exercice 2001-2002 ont totalisé 1 million de dollars.

Afin de diminuer les stocks excédentaires des succursales et des entrepôts, VINTAGES a tenu sa toute première vente à rabais en février 2002. Quelque 440 produits étaient réduits de 25,0 pour 100 en moyenne. Des soldes en entrepôt, offerts en mars 2002 à l'installation de VINTAGES à Peel, permettaient de réaliser des économies du même ordre et ont suscité l'enthousiasme des consommateurs.

## Regard vers l'avenir

VINTAGES continuera d'élargir son programme d'activités spéciales et offrira aux titulaires de permis et aux consommateurs l'occasion de déguster des produits avant de les acheter. Cet élément des activités de VINTAGES est très important pour les consommateurs qui préfèrent les produits haut de gamme.

La toute première vente aux enchères commerciale de vins fins de VINTAGES aura lieu à Toronto le 9 novembre. Elle génère déjà beaucoup d'intérêt parmi les amateurs de vin.

Le catalogue LES CLASSIQUES, publié maintenant trois fois par année, sera publié quatre fois à partir de l'automne. Le nombre de livraisons pourrait même passer à six à une date ultérieure, mais tout en veillant à réduire les coûts de publication.

VINTAGES envisage d'accroître son programme de vins de Bordeaux, de Bourgogne et, cette année, de Californie offerts en primeur, pour faire face à la demande des consommateurs qui veulent économiser de l'argent lorsqu'ils achètent des produits très en demande.

D'autres changements importants sont prévus afin, d'une part, de réduire les frais de manutention et les coûts rattachés aux stocks excédentaires et, d'autre part, d'améliorer le service à la clientèle et l'efficience.

Les améliorations apportées à l'entrepôt de Toronto permettront à VINTAGES d'utiliser cette installation et de cesser de louer un entrepôt temporaire à Mississauga. Grâce à ce déménagement, VINTAGES entreposera davantage de produits dans un milieu dont l'ambiance est contrôlée et acheminera ses produits sur la place publique plus rapidement. (Pour un complément d'information, voir en page 34.)

La segmentation des livraisons mensuelles en deux vagues (depuis mai 2002) devrait faciliter l'acheminement des produits et leur présentation en succursale, et inciter les consommateurs à se rendre plus souvent dans les succursales, d'où une augmentation des ventes.

Selon Tom Wilson, vice-président de VINTAGES, ces mesures devraient permettre à VINTAGES de réduire ses stocks, d'assurer la croissance continue de ses ventes et d'améliorer le service à la clientèle.

# FIÈRE DE SOUTENIR LES VINS DE L'ONTARIO

La première chose que les consommateurs voient dans pratiquement toutes les succursales de la LCBO est une section réservée aux vins de l'Ontario. Cette section est normalement aménagée à l'avant des succursales, afin de sensibiliser les consommateurs aux nombreux vins de qualité produits au pays. Les grandes succursales, quant à elles, sont dotées d'étalages importants de vins supérieurs du pays portant le label de la Vintners Quality Alliance (VQA).

L'industrie vinicole de l'Ontario a connu une croissance phénoménale au cours des 15 dernières années, tant sur le plan de la quantité des produits que sur le plan de leur qualité. L'Ontario compte maintenant plus d'une centaine d'établissements vinicoles – un nombre qui semble augmenter de semaine en semaine. Nombre d'entre eux produisent des vins de cépage et des vins mousseux primés de même que des vins de glace, une spécialité ontarienne reconnue dans le monde entier.

Au cours des 10 dernières années, les vins de l'Ontario ont gagné 151 médailles d'or dans le monde, de même que des prix d'excellence dans de prestigieux concours comme Vinexpo (Bordeaux), Vinitaly (Italie) et la International Wine and Spirit Competition (Angleterre). Même si l'industrie vinicole ontarienne joue un rôle de second plan sur la scène internationale, le climat de l'Ontario, l'infrastructure vinicole et le talent des viniculteurs de la province prouvent que l'Ontario peut se comparer aux grands producteurs du monde.

La LCBO a collaboré étroitement avec les producteurs pour toujours préconiser des améliorations qualitatives et assurer l'instauration d'un système ontarien d'appellation contrôlée – le Vintners Quality Alliance Ontario.

*Le nouveau programme « Sélection de vins artisanaux » a été créé pour aider les petits établissements VQA à établir leur marque.*

Depuis 1995, la LCBO organise chaque automne une promotion des vins de l'Ontario dans l'ensemble de ses succursales. Cette activité d'un mois vise à sensibiliser les consommateurs aux vins ontariens et à donner une impulsion aux ventes de vins de l'Ontario pendant la période des Fêtes, une période particulièrement importante sur le plan des ventes. La LCBO a fait d'importants investissements dans la formation du personnel en mettant sur pied le programme *Wonderful Ontario Wines* (WOW). Élaboré en collaboration avec les viniculteurs de l'Ontario, ce programme permet au personnel de la LCBO de se familiariser avec les vins de l'Ontario et, par conséquent, d'en faire une meilleure promotion.

Dernièrement, nous avons offert une sélection de vins artisanaux VQA dans une soixantaine de succursales pour aider les petits établissements vinicoles de la province. Nous avons appuyé une initiative qui permet aux établissements vinicoles de livrer leurs vins VQA directement aux titulaires de permis. Sur une plus grande échelle, la LCBO a conclu un partenariat avec les industries du vin et du raisin de la province pour élaborer une stratégie générale de promotion du vin ontarien. L'un des principaux buts de cette stratégie est d'aider les vins ontariens à accaparer une plus grande part du marché du vin en Ontario, qui se chiffre à 1 milliard de dollars.

Parmi les nouvelles initiatives qui verront le jour au cours de l'exercice 2002-2003, notons le programme des vins du mois de l'Ontario qui mettra en vedette à chaque période de quatre semaines un vin blanc et un vin rouge offrant un rapport qualité-prix supérieur; les services d'un employé affecté à la promotion des vins ontariens dans chacune des grandes succursales; la publication de quatre encarts volants dans les journaux pour annoncer les vins de l'Ontario offerts en succursale; la création d'un nouveau poste de directeur de catégorie pour les vins de l'Ontario au sein de la Division des ventes et de la commercialisation, qui veillera à ce que la sélection des vins ontariens s'accorde à l'évolution des tendances de la clientèle; enfin, l'établissement d'une nouvelle succursale de prestige à St. Catharine, qui ouvrira ses portes à la fin de 2002, où les produits de l'Ontario vinicole seront en valeur.

La LCBO doit agir avec prudence dans ses initiatives visant à appuyer l'industrie vinicole d'ici, car l'Ontario doit respecter les obligations du Canada en matière de commerce international, lesquelles précisent que les règles relatives à la fixation et à la commercialisation des prix doivent être les mêmes pour les vins nationaux et les vins importés. C'est dans ce contexte que la LCBO a aidé le gouvernement de la province à négocier pour les vins ontariens un meilleur accès à l'Union européenne.

En sa qualité d'entreprise vouée à la recherche de l'excellence, la LCBO reconnaît dans l'industrie vinicole ontarienne un partenaire visant les mêmes objectifs. Elle continuera donc de collaborer avec l'industrie pour sensibiliser davantage les consommateurs aux vins ontariens et les aider à mieux apprécier ces vins.

# UNE ANNÉE RECORD POUR L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ

Le 26 septembre 2001, une bannière a été installée sur le toit du siège social de la LCBO à Toronto pour souligner l'agrément du Service d'assurance de la qualité aux termes de la norme ISO-9001-2000 et de la norme ISO/IEC-17025, une désignation propre aux laboratoires de chimie.

Cet agrément révèle que les politiques et procédures du Service d'assurance de la qualité répondent aux normes élevées de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), située à Genève.

« L'agrément a été pour nous le point culminant de l'année, précise M. George Soleas, vice-président du Service d'assurance de la qualité. Il confirme la justesse de nos méthodes d'essai et la valeur de nos résultats. »

Le Service d'assurance de la qualité a pour mission principale de veiller à ce que tous les produits que vend la LCBO soient d'une qualité irréprochable et répondent aux normes canadiennes énoncées dans la *Loi sur les aliments et drogues*, la *Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation* et les règlements pris en application de ces deux lois.

Pendant l'exercice 2001-2002, le Service a mené quelque 316 000 tests sur 13 297 produits avant leur vente. Il a aussi organisé près de 5 000 dégustations de produits pour s'assurer qu'ils répondaient aux normes strictes de la LCBO et, le cas échéant, à celles de la Vintners Quality Alliance Ontario (VQAO).

Le Service a exercé bon nombre d'autres fonctions pour la LCBO et divers intervenants durant l'exercice. Il a notamment aidé l'organisme Fruit Wines of Ontario à élaborer des politiques, des normes et des règlements applicables aux vins faits à partir d'autres fruits que le raisin et, ce faisant, à faciliter la mise en marché de ces vins nationaux dans les succursales.

En collaboration avec les fournisseurs, les agents et l'Agence canadienne d'inspection des aliments, le Service a continué de monter une base de données sur d'éventuels allergènes que l'on trouve dans les boissons alcooliques, comme les liqueurs fabriquées à partir de noix ou de chocolat.

Le laboratoire du Service a analysé des échantillons de produits saisis par les agences d'exécution de la loi et aidé ces agences à déterminer si les produits en cause avaient été fabriqués illégalement ou illicitement importés en Ontario. Les employés du Service sont souvent appelés à se présenter, à titre de témoins-experts, devant la cour provinciale ou lors des audiences que tient la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario sur la délivrance de permis.

Le laboratoire a aussi mené des tests pour le compte d'autres régies des alcools du pays et divers fournisseurs. Les frais prélevés pour ce service permettent de financer l'achat de nouveaux appareils.

M. Soleas et ses collègues de l'université de Toronto et de l'hôpital Mount Sinai poursuivent leurs recherches sur les composés que l'on retrouve dans le vin et qui ont des incidences sur la santé des êtres humains. Pendant le dernier exercice, M. Soleas a présenté de nouvelles preuves selon lesquelles les antioxidants que l'on trouve dans le vin rouge peuvent empêcher la mutation de cellules qui favorisent souvent le développement de cancers. « Nous avons également conclu que le resvératrol, un composé existant dans les raisins entrant dans la fabrication du vin rouge – notamment ceux qui sont cultivés dans des zones tempérées comme l'Ontario – peut prévenir le développement de tumeurs », a déclaré M. Soleas, qui a obtenu un doctorat en 2001 de l'université de Toronto pour ses recherches.

L'efficacité du Service ne cesse de s'améliorer et ses coûts de fonctionnement n'ont jamais été aussi bas, d'où la réduction de ses dépenses, des coûts par échantillon et du délai de traitement de chaque échantillon.

« À l'instar des autres services de la LCBO, nous cherchons à fournir un service de qualité supérieure à prix modique », précise M. Soleas.

*Les employés du Service d'assurance de la qualité de la LCBO célèbrent le double agrément de l'Organisation internationale de normalisation (ISO).*

# RESPONSABILITÉ SOCIALE

Un homme ne peut acheter de l'alcool dans une succursale de la LCBO parce qu'il semble ivre. L'employé qui a transigé avec lui le voit se diriger vers une voiture. Il alerte ses collègues et suit l'homme. Pendant qu'il tente de convaincre l'homme de ne pas conduire sa voiture, un autre employé communique le numéro de la plaque d'immatriculation de la voiture à la police. Heureusement, notre homme se laisse persuader et remet les clés de sa voiture à l'employé. S'il ne l'avait pas fait, la police aurait tenté de l'arrêter au volant de sa voiture avant qu'il ne se blesse ou qu'il ne blesse une autre personne.

Pendant l'exercice 2001-2002, de tels incidents sont survenus dans des succursales de la LCBO un peu partout en Ontario, y compris Toronto, Kingston, Peterborough et Hamilton. Le refus de vendre de l'alcool aux clients qui semblent en état d'ébriété est un exemple de l'engagement que les employés de la LCBO ont pris envers leur collectivité. Comme le soulignait un directeur de succursale, « le fait qu'un client soit arrivé à la succursale en état d'ébriété est déjà très grave mais, fort heureusement, il n'en est pas reparti en voiture ».

*Al Fedor et Hermano Pereira, employés de Mississauga, ont refusé de servir des clients potentiels qui semblaient en état d'ébriété et appelé la police au moment où ces individus allaient repartir en voiture.*

À titre de détaillant soucieux de la qualité de vie dans la collectivité, la LCBO, seule et en collaboration avec d'autres organismes, cherche à faire une différence dans chaque localité qu'elle dessert.

Afin d'atteindre cet objectif, la LCBO refuse de vendre de l'alcool aux mineurs et aux consommateurs qui semblent en état d'ébriété; elle conçoit et distribue de la documentation sur l'art de recevoir et de consommer de l'alcool avec modération; elle élabore des campagnes de lutte contre l'ivresse au volant; elle recueille des fonds pour divers organismes, dont MADD Canada; et elle gère ses activités d'une façon responsable sur le plan écologique.

Voici un sommaire des initiatives que la LCBO a lancées dans le domaine de la responsabilité sociale en 2001-2002.

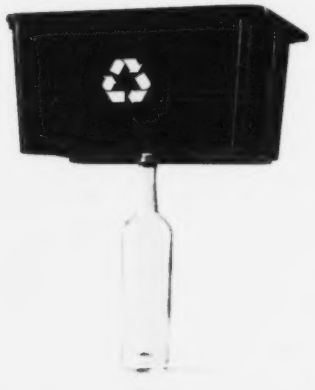
**Programme de contestation du droit d'acheter de l'alcool :** Tout le personnel du service de vente au détail de la LCBO reçoit une formation pour apprendre à contester le droit d'acheter de l'alcool à quiconque semble en état d'ébriété ou a l'air d'être mineur et ne peut produire une pièce d'identité valide. Le personnel refuse aussi de vendre de l'alcool à quiconque pourrait acheter de l'alcool pour le compte de mineurs ou de personnes en état d'ébriété. Pendant l'exercice 2001-2002, le personnel a contesté le droit d'acheter de l'alcool à 1 225 169 personnes, soit 6,7 pour 100 de plus que l'année précédente. Environ 77 000 d'entre elles ont essuyé un refus. La plupart des contestations (97 pour 100) étaient reliées à l'âge des clients. Afin de faciliter la détermination de l'âge des clients, la LCBO a délivré 4 101 cartes-photos d'identité BYID inviolables en 2001-2002. Depuis 1996, quelque 20 000 cartes BYID ont été délivrées.

**Promotion de la consommation d'alcool responsable :** La LCBO croit que la modération a bien meilleur goût et elle utilise tous les moyens possibles pour renforcer ce message. Elle offre de nombreux produits à faible teneur en alcool et fixe des prix minimaux afin d'encourager une consommation responsable. Elle publie et distribue des recettes de boissons sans alcool, des brochures à l'intention des hôtes responsables et d'autres documents sur la responsabilité sociale.

Pendant le dernier exercice, la LCBO a axé ses efforts sur les élèves du palier secondaire pour les inciter à faire des choix responsables en matière de consommation d'alcool. Elle a élaboré et envoyé à chaque école secondaire de la province une trousse d'information à l'intention des élèves, y compris du matériel d'organismes comme le Centre de toxicomanie et de santé mentale et le Bureau de la sécurité routière du ministère des Transports. Les directeurs de succursale de la LCBO ont prononcé des discours dans les

écoles secondaires et invité les cadres des écoles à se rendre dans les succursales le soir des bals de finissants pour dissuader les élèves mineurs d'essayer d'acheter de l'alcool. La LCBO a mis au point une trousse pour aider les élèves et leurs parents à miser sur la sécurité et la responsabilité lors des bals de finissants. En collaboration avec la Ontario Physical and Health Education Association et d'autres partenaires, nous avons révisé les ressources documentaires sur l'alcool, le cannabis et le tabac qui s'adressaient aux élèves de la 7e et de la 8e années. Ces ressources répondent maintenant mieux aux attentes du curriculum de l'Ontario que le ministère de l'Éducation a définies en 1998.

**Publicité :** En juin 2001, la LCBO a lancé, au coût de 2 millions de dollars, une campagne sur la responsabilité sociale qui ciblait les hommes de 25 à 34 ans qui prennent de l'alcool de façon modérée et qui croient pouvoir conduire en toute sécurité après quelques consommations. Le thème principal de cette campagne, qui a duré un an, était le suivant : « L'alcool au volant, c'est fatal. C'est un choix. Faites le bon. » Les éléments de cette campagne comprenaient notamment une publicité particulièrement percutante à la télévision dans le cadre de laquelle une mère qui rit lorsque son bébé fait ses premiers pas devient soudainement triste lorsqu'elle se remémore le décès de son mari dans un accident de voiture. Les publicités à la radio rappelaient aux auditeurs que la conduite en état d'ébriété peut avoir des conséquences dévastatrices pour les automobilistes, leur famille et des victimes tout à fait innocentes. La LCBO a organisé une campagne contre la conduite en état d'ébriété avec l'équipe de hockey Les Sénateurs d'Ottawa. Elle a publié à nouveau des affiches humoristiques créées pendant l'exercice 2000-2001 à l'intention des titulaires de permis et qui invitaient les jeunes hommes à faire un choix, et le bon, en ce qui concerne l'alcool au volant.



Nous appuyons le programme de la boîte bleue

**LCBO**

Au cours des quatre dernières années, la LCBO a versé 16 millions de dollars au programme de la boîte bleue afin d'aider à couvrir le coût du recyclage des récipients de boisson alcoolique. Nous poursuivons maintenant notre appui en nous engageant à verser un montant additionnel de 25 millions de dollars au cours des cinq prochaines années. Cette contribution financière aidera près de 200 communautés ontariennes dans leurs activités de réacheminement des déchets. Ce ne sont là que quelques-uns des gestes par lesquels la LCBO contribue à atteindre l'objectif de réduction de 50 % des déchets en Ontario. Votre contribution est simple. Jetez dans la boîte.

*Une affiche en succursale souligne l'appui que la LCBO apporte aux programmes de collecte sélective des municipalités. La LCBO a versé un total de 4 millions de dollars à 173 municipalités ontariennes au cours de l'exercice 2001-2002 pour aider à couvrir les frais de recyclage des contenants de boisson alcoolique.*

**Activités de financement :** La LCBO recueille chaque année des centaines de milliers de dollars pour des organismes caritatifs. À l'automne 2001, les employés de la LCBO ont donné à Centraide, de leur propre poche ou en organisant diverses activités spéciales, 146 000 $. Les boîtes de dons placées dans nos succursales ont permis, quant à elles, de recueillir 400 000 $, qui ont été versés à des organismes nationaux et provinciaux, dont l'organisme MADD Canada (46 000 $), l'Ontario Community Council on Impaired Driving (15 000 $) et la Traffic Injury Research Foundation (7 400 $). Nous avons aussi recueilli 87 000 $ pour l'organisme We Care, qui place des enfants ayant un handicap en colonie de vacances. Enfin, plus de 39 000 $ ont été versés au Camp Oochigeas, qui offre des vacances de plaisir aux enfants ayant le cancer. La LCBO recueille d'autres dons en organisant des dégustations dans ses succursales, en offrant des services d'emballages-cadeaux, en plaçant des boîtes de dons dans les succursales en janvier et en juillet, en vendant des disques de compilation musicale, et en mettant sur pied d'autres activités pour le compte d'œuvres de bienfaisance locales.

**Environnement :** En novembre 2001, la LCBO a envoyé des chèques totalisant 4 millions de dollars à 173 localités ontariennes pour couvrir les frais rattachés au recyclage des contenants de boisson alcoolique dans le cadre du programme de collecte sélective. Depuis 1998, la LCBO a directement versé 16 millions de dollars aux municipalités pour couvrir ces frais, et elle versera 25 millions de dollars de plus à cette fin au cours des cinq prochaines années. Les succursales de la LCBO recyclent le carton ondulé. Quant à lui, le siège social recycle le papier de qualité, les articles en polystyrène, les bouteilles, les canettes, les journaux, les bandes de données, etc. La LCBO encourage ses fournisseurs à réduire au minimum leurs emballages, et elle fait des dons à des organismes écologiques sans but lucratif, comme le Conseil du compostage, le Recycling Council of Ontario et Pollution Probe.

# COMMUNICATIONS DE MISE EN MARCHÉ :

## INTÉRESSER LES CONSOMMATEURS DE LA LCBO

Le temps des Fêtes est la période la plus achalandée dans les succursales de la LCBO, car les consommateurs sont tous à la recherche de produits qu'ils pourront donner en cadeaux ou utiliser à la maison pour recevoir parents et amis.

Pendant l'exercice 2001-2002, la LCBO a organisé une nouvelle activité promotionnelle sur deux mois, la « Magie des Fêtes », pour donner aux consommateurs des idées pour les réceptions du temps des Fêtes et les cadeaux. Selon Nancy Cardinal, vice-présidente des Communications de mise en marché, il s'agissait là du meilleur exemple jusqu'à ce jour d'une activité de marketing intégré. « Chaque point de contact avec les clients – toutes nos succursales, notre site Internet, la revue *À BON VERRE, BONNE TABLE* – faisait appel à une signalisation et à des messages uniformes. »

Les ventes en succursale ont été fortes pendant cette période de deux mois. En effet, elles ont augmenté de près de 8 pour 100 par rapport à celles de l'année précédente, malgré une diminution des ventes aux titulaires de permis après les attentats terroristes du 11 septembre. Les ventes de paquets-cadeaux préemballés pour Noël ont augmenté dans toutes les catégories de produits : 32 pour 100 pour les spiritueux, 11 pour 100 pour les vins, et 41 pour 100 pour les bières et les marchés spéciaux.

La promotion « Magie des Fêtes » illustre la façon dont le marketing intégré peut aider les consommateurs de la LCBO à se renseigner sur les produits alcooliques et à organiser plus facilement des réceptions tout en restant des hôtes responsables.

La LCBO s'est donné pour mission de devenir le centre d'inspiration des réceptions de ses clients. Ce thème a été articulé pour la toute première fois dans le plan stratégique 1998-2003. Depuis 1998, cette stratégie de positionnement contribue à l'essor à long terme de la LCBO et est à l'origine de l'augmentation phénoménale des ventes nettes et des dividendes versés au gouvernement provincial, lesquels ont dépassé jusqu'à présent les prévisions établies pour chaque année.

*À BON VERRE, BONNE TABLE*, le magazine gratuit de la LCBO publié maintenant six fois par année, constitue la clé de voûte de cette stratégie de positionnement. Pendant l'exercice, des promotions en succursale ont donné corps aux thèmes, aux recettes, aux mélanges de boissons et aux palettes de couleurs à l'honneur dans chaque numéro de la revue.

D'autres promotions sont associées à des activités et événements spéciaux, comme le dimanche où se joue le match du Super Bowl américain et les grandes fêtes de certains groupes ethniques. « Nos recherches révèlent que les consommateurs s'intéressent toujours plus aux produits alcooliques – qu'ils connaissent de mieux en mieux – mais qu'ils ont encore peur de faire de mauvais choix, déclare M^me^ Cardinal. Nos étalages, nos promotions et la formation dispensée au personnel sont conçus pour diminuer les risques d'erreur. »

Pendant l'exercice 2002-2003, la LCBO et ses fournisseurs continueront de mettre au point des étalages informatifs et de lancer des activités promotionnelles pour aider les consommateurs à trouver le produit qui répondra à leurs besoins ou qu'ils pourront donner en cadeau.

Les programmes de formation continue du personnel aideront l'ensemble du personnel du secteur de la vente au détail à mieux répondre aux questions des consommateurs sur les produits, à apparier produits et mets, et à conseiller les clients qui préparent des réceptions de toutes sortes, du barbecue le plus simple à un grand mariage.

Nos consommateurs s'attendent à recevoir – et devraient recevoir – le même service informatif, perfectionné et attentif, quel que soit l'endroit où ils font leurs courses. La LCBO a pour mission de faire en sorte que l'expérience de magasinage soit la même pour tous ses clients, qu'ils se trouvent à Timmins ou à Toronto.

*La promotion « Magie des Fêtes » offrait aux clients des idées pour recevoir en toute simplicité et des suggestions de cadeaux.*

# RÉAMÉNAGEMENT DES SUCCURSALES :

## AUGMENTATION DE LA SATISFACTION ET DES PROFITS

La succursale 10 de la LCBO est installée, depuis une soixantaine d'années, dans l'ancienne gare du nord de Toronto, désaffectée depuis l'ouverture de la gare Union, dans le centre de la ville, en 1927.

Une bonne partie de la grandeur architecturale de la vieille gare sera restaurée une fois que la LCBO aura terminé les rénovations de cette succursale, située à l'intersection de la rue Yonge et de la rue Summerhill, dans le cœur de Rosedale, un quartier cossu de Toronto.

À la fin des travaux de réaménagement, à l'automne 2002, la succursale 10 sera la succursale la plus vaste de la LCBO – 21 000 pieds carrés d'espace de vente. Ses clients, qui comptent parmi les plus exigeants et les mieux informés de la province, y trouveront plus de 5 500 produits et le rayon VINTAGES le plus important en Ontario. Les ventes de la succursale devraient être les plus élevées de toute la province.

À l'instar d'autres grands détaillants, la LCBO doit constamment améliorer son réseau de succursales pour répondre aux attentes renouvelées des clients en matière de service, de sélection et d'accessibilité.

Pendant l'exercice 2001-2002, la LCBO a réaménagé ou réimplanté 18 succursales dans des collectivités de toutes tailles – Belleville, Bramalea, Brantford, Cornwall, Denbigh, Echo Bay, Maple, North Bay, Peterborough, Sarnia, Teeswater, Toronto, Waterloo, Welland et Windsor. Des succursales saisonnières ou temporaires ont également été ouvertes à Clearwater Bay, Rossmore et au Musée royal de l'Ontario, à Toronto, lors de l'exposition sur les vins « Un don des dieux : l'art du vin et de la fête ».

Des études de marché ont aidé à repérer les meilleurs emplacements pour nos succursales. La LCBO tient compte de nombreux facteurs : stationnement, visibilité, facilité d'accès, installations de chargement, caractéristiques démographiques, et proximité de commerces dans le quartier, y compris existence d'autres succursales.

La LCBO a affecté en tout 30,5 millions de dollars à divers travaux d'amélioration, de réparation et de réaménagement de succursales au cours de l'exercice 2001-2002, soit 54 pour 100 de son budget d'immobilisations pour l'exercice. Elle ne contracte aucune dette lorsqu'elle apporte des améliorations à ses immobilisations, car tous les projets sont financés à même son plan d'immobilisations quinquennal intégré (1998-2003).

L'amélioration du niveau de satisfaction de la clientèle et l'accroissement des ventes révèlent que nos efforts de modernisation portent fruit. Le taux de ventes au pied carré a lui aussi augmenté. En effet, il est passé de 1 262 $ en 1993-1994, première année au cours de laquelle nous avons commencé à consigner ce genre de données, à 1 752 $ en 2001-2002.

Au cours du prochain exercice, nous prévoyons ouvrir 17 nouvelles succursales, y compris la succursale 10, qui deviendra une succursale de prestige, des succursales à service complet à Brampton, Collingwood, London, Markham, Newmarket, Richmond Hill et St. Catharines, et des succursales de taille moyenne à Alliston, Mississauga, Ottawa, St. Thomas, Tecumseh et Toronto.

Nous envisageons aussi de mettre à niveau des douzaines de succursales pour qu'elles soient conformes à nos normes actuelles en matière de couleur, d'éclairage et de signalisation, de poursuivre nos projets d'entretien dans quelque 85 succursales, et d'ouvrir au moins 70 magasins-agences dans des collectivités trop petites pour accueillir une succursale ordinaire de la LCBO.

Grâce à l'attention qu'elle accorde aux besoins de ses clients, la LCBO continuera d'améliorer son réseau de succursales et, par le fait même, d'accroître sa rentabilité et de répondre aux attentes de la clientèle des divers marchés desservis, voire même de les dépasser.

*Le réaménagement des succursales de la LCBO permet d'offrir une sélection de produits et un service à la clientèle bonifiés dans un milieu des plus attrayants. La nouvelle succursale 416 à Bramalea, réaménagée au cours de l'exercice 2001-2002, inclut un « Coin de la culture » où l'on retrouve des livres, cassettes vidéo et cédéroms qui permettent d'en apprendre plus sur les produits vendus par la LCBO.*

# LA LOGISTIQUE AU SERVICE DES SUCCURSALES

À l'instar du Service d'assurance de la qualité (voir en page 29), la Division de la logistique de la LCBO a célébré en 2001-2002 l'agrément, aux termes de la norme ISO 9002, des entrepôts de London et de Thunder Bay.

Selon M. Ian Martin, vice-président principal de la Division de logistique, cet agrément témoigne de l'amélioration des processus et du déroulement des opérations à cette installation.

La LCBO avait envisagé de fermer ses quatre entrepôts conventionnels (les autres sont à Thunder Bay, Ottawa et Toronto) au début de 2003 et d'expédier tous les produits à partir de son entrepôt géant, le centre de logistique Durham, de Whitby, entièrement automatisé. Cependant, trois raisons ont incité la LCBO à revenir sur sa décision :

- l'examen des coûts d'agrandissement du centre Durham a révélé que ceux-ci seraient supérieurs aux prévisions des experts-conseils;
- l'amélioration des techniques d'acheminement des produits à l'échelle du réseau de la LCBO réduit les stocks excédentaires, qui diminuaient les capacités de stockage en entrepôt;
- les employés de la Division de logistique ont considérablement accru le taux de productivité dans toutes les installations pendant l'exercice 2001-2002.

La LCBO a donc décidé de rénover le centre Durham et d'automatiser au moins deux entrepôts conventionnels, afin de mieux répondre aux besoins de son réseau de succursales.

Des améliorations seront apportées à plusieurs systèmes du centre Durham, dont des applications logicielles pour faciliter le triage des produits en fonction des commandes des succursales et suivre l'acheminement des caisses de produits.

Les entrepôts de London et de Toronto seront eux aussi rénovés et automatisés afin d'accroître leur efficience. Les employés pourront prendre une commande pour plus d'une succursale à la fois, tout comme au centre Durham.

Les rénovations et les mises à niveau du matériel devraient être terminées d'ici l'automne 2002.

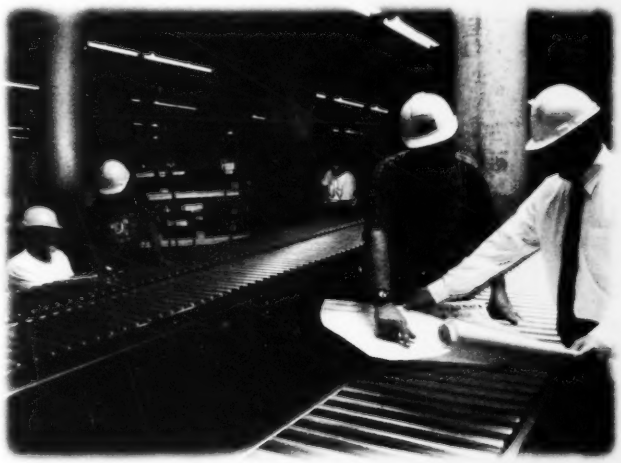
La LCBO délaissera aussi l'entrepôt de Peel dont les locaux avaient été loués l'an dernier pour gérer les stocks excédentaires. Maintenant que les succursales et les entrepôts ont réduit leurs stocks excédentaires, l'entrepôt de Peel est inutile et a été sous-loué. Les stocks de VINTAGES, qui étaient entreposés dans cet entrepôt, reprendront la voie de l'entrepôt de Toronto dès que les travaux de rénovation de cet entrepôt seront terminés.

Les décisions relatives au réaménagement des entrepôts d'Ottawa et de Thunder Bay seront prises pendant l'exercice 2003-2004.

Un fonctionnement plus efficace de son réseau d'entrepôts et la réduction des investissements dans les stocks aident la LCBO à mettre en œuvre d'autres composantes de son projet d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement.

Des livraisons plus fréquentes aux succursales, par exemple, permettent aux succursales de réduire leurs stocks excédentaires, qui coûtent cher, tout en détenant des quantités appropriées de produits. (Toutes les succursales à rotation de stocks élevée – environ la moitié de toutes les succursales du réseau – ont commencé le 1er avril 2002 à recevoir des livraisons au moins deux fois par semaine. Certaines qui en recevaient déjà deux en reçoivent maintenant trois, d'où un meilleur acheminement des produits.)

« Nos buts sont de réduire la manutention inutile des produits et de permettre au personnel du secteur de la vente au détail de consacrer davantage de temps à la satisfaction des besoins des clients, précise M. Martin. Les cadres et les employés de la Division de logistique ont fait preuve de souplesse en ce qui concerne les mesures à prendre pour atteindre ces buts importants. »



*La LCBO est présentement en train de rénover ses entrepôts de Toronto et de London de même que son centre de logistique Durham à Whitby afin de mieux desservir son réseau de succursales. De gauche à droite, à l'entrepôt de Toronto, Vic Patafio et Tom McCall, préposés à l'entretien et aux réparations, Ian McDonald, ouvrier, Elvy Zanette, maître des travaux et Keith Grant, directeur des projets spéciaux de fonction logistique.*

# ACCROISSEMENT DE L'EFFICACITÉ GRÂCE À LA TECHNOLOGIE

Les employés de la succursale 329 de Brampton consacraient jusqu'à quatre heures à la préparation de leur commande hebdomadaire au moyen du système IMPACT de la LCBO.

Maintenant, cette activité ne leur prend qu'une trentaine de minutes, grâce au nouveau logiciel de commande en ligne.

Le logiciel propose des quantités de produits en se fondant sur l'historique des ventes de la succursale et les besoins futurs prévus.

Le personnel peut accepter les commandes qui lui sont proposées ou les modifier. Dans la plupart des cas, seules des modifications mineures sont nécessaires.

Une fois qu'ils ont maîtrisé les différentes fonctions du logiciel, les employés peuvent réduire considérablement les stocks en entrepôt tout en veillant à ce que les rayons soient bien garnis.

Le nouveau logiciel – élaboré par la Division de la technologie de l'information de la LCBO et la firme Stirling Douglas Group (SDG) – est un exemple des nombreuses utilisations que la LCBO fait de la technologie pour mieux gérer ses activités, améliorer son chiffre d'affaires et transformer l'entreprise.

La LCBO a aussi lancé une autre grande initiative – un système de points de vente axés sur la clientèle et visant les objectifs suivants : accroître la rapidité des transactions, assurer une plus grande exactitude des données, calculer le rendement du capital investi de certaines initiatives, faciliter le suivi des articles en promotion, et appliquer avec exactitude et rapidité les mises à jour de prix. Ce système s'inscrit dans un vaste projet d'environnement commercial intégré qui favorisera aussi le contrôle et l'intégrité des données que le bureau central reçoit des succursales. Des améliorations notables seront aussi apportées à la gestion des stocks et des produits reçus.

Voici un sommaire des principales initiatives technologiques lancées en 2001-2002 ou prévues pour les exercices à venir :

- instauration de nouveaux logiciels de gestion des stocks en entrepôt dans les entrepôts conventionnels de Toronto et de London (voir en page 34) et dans le nouveau centre de service de la région du Grand Toronto qui a ouvert ses portes à l'été 2002 pour mieux répondre aux besoins des titulaires de permis de la métropole;
- améliorations au service Intranet de la LCBO pour renseigner les employés sur les grandes initiatives de la LCBO, favoriser l'apprentissage organisationnel grâce à la formation en ligne, et réduire les dépenses de papier et les frais de poste en offrant un accès en direct à de nombreux rapports, formules et autres services;
- installation au siège social d'un système de sécurité à distance comprenant du matériel et des logiciels perfectionnés et des fonctions de vidéo pour surveiller les systèmes d'alarme dans toutes les succursales;
- accroissement important des données disponibles dans l'informathèque – la base de données – de la LCBO;
- améliorations constantes à l'architecture et l'infrastructure TI.

Selon Hugh Kelly, vice-président principal de la technologie de l'information, il importe de comprendre que « la technologie est un outil, et non une fin en soi ». Chaque nouveau projet vise à améliorer la capacité de la LCBO de mieux répondre aux besoins des consommateurs, tout en tentant d'équilibrer valeur, risques et coûts.

« L'excellence au chapitre de la gestion de la technologie de l'information et des données d'entreprise n'a jamais été aussi importante au succès d'un organisme, ajoute-t-il. Cela est évident non seulement dans les succursales, mais dans tous les secteurs de l'entreprise où des systèmes de gestion efficace du changement, des projets et des relations avec les clients sont indispensables aux succès à venir. »

*Tedd Traynor et Tricia Zamek, agents du Service à la clientèle, utilise le nouveau logiciel de passation de commandes en ligne afin de mieux gérer le mouvement des stocks dans leur succursale. Ce n'est là que l'une des façons dont la LCBO met à profit les toutes dernières innovations technologiques pour gérer ses affaires de manière efficace.*

# LOI SUR LA DIVULGATION DES TRAITEMENTS DANS LE SECTEUR PUBLIC

La *Loi sur la divulgation des traitements dans le secteur public*, que l'Assemblée législative de l'Ontario a adoptée en 1996, vise à accroître la transparence du secteur public et sa responsabilité envers les contribuables. Elle exige que les organismes du secteur public de la province, y compris la LCBO, divulguent chaque année les nom, titre, salaire et avantages imposables de tous les employés qui touchent 100 000 $ ou plus par année. Conformément aux exigences de cette loi, la LCBO fournit les renseignements suivants pour l'année civile 2001.

Cette année, 52 noms figurent sur la liste de la LCBO, comparativement à 34 l'année passée. Dix-huit administrateurs apparaissent sur la liste pour la toute première fois en raison de leurs années de service, du fait qu'ils sont au sommet de leur fourchette salariale ou parce qu'ils ont choisi de recevoir en argent les indemnités qui leur sont dues au titre de l'option de rémunération des cadres au lieu de prendre des journées compensatoires (la plupart des cadres ont en effet droit à cinq jours compensatoires par année dans le cadre de cette option de rémunération). Un décret portant majoration du traitement des cadres, rétroactif au 1er avril 2000, a également contribué à l'augmentation du nombre de noms sur la liste. Ce décret vise à faire en sorte que les traitements que la LCBO offre à ses cadres soient compétitifs. La LCBO peut ainsi garder les employés compétents dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs commerciaux et stratégiques. Les paiements forfaitaires rétroactifs accordés aux cadres à la suite du décret sont considérés comme une rémunération dans l'année où ils sont reçus (2001) et sont inclus sur cette page.

| Nom | Titre | Salaire versé | Avantages imposables |
|---|---|---|---|
| Ashdown, Tony | directeur, Développement des ressources humaines | 105 755,35 $ | 277,12 $ |
| Bonic, Jacqueline | vice-présidente, Aménagement des succursales et immeubles | 136 146,41 $ | 344,07 $ |
| Bourre, Don | directeur, Région de l'Est | 103 127,00 $ | 1 505,36 $ |
| Brandt, Andrew | président et directeur général | 140 923,17 $ | 161,40 $ |
| Browning, J. Alex | vice-président principal, Finances et administration | 169 919,48 $ | 394,58 $ |
| Buck, Peter | directeur, Service des ressources humaines | 129 836,22 $ | 325,94 $ |
| Burns, Tamara | directrice de catégorie, Vins | 133 797,07 $ | 343,16 $ |
| Cardinal, Nancy | vice-présidente, Communications de mise en marché | 135 954,41 $ | 343,16 $ |
| Chu, Hang-Sun | analyste principale de systèmes | 101 058,13 $ | 216,84 $ |
| Collins, Robert | directeur, Recherche en commercialisation | 111 857,47 $ | 285,37 $ |
| Downey, Robert | directeur de catégorie, Spiritueux | 143 580,31 $ | 368,12 $ |
| Dutton, Rob | directeur, Planification financière et développement | 134 286,59 $ | 326,70 $ |
| Ecker, Roy | directeur, Région du Centre | 135 878,72 $ | 346,93 $ |
| Farrell, Michael | directeur, Vente en gros | 122 726,83 $ | 321,35 $ |
| Fisher, R. G. | directeur, Région de l'Ouest | 135 723,05 $ | 349,61 $ |
| Fitzpatrick, Mary | vice-présidente principale, Contentieux et secrétaire du conseil d'administration | 169 919,48 $ | 394,58 $ |
| Flynn, Larry | vice-président principal, Commercialisation | 140 628,67 $ | 298,76 $ |
| Gee, Larry | vice-président directeur et chef des opérations | 247 715,93 $ | 548,22 $ |
| Grant, Keith | directeur, Transport, douanes et accises | 104 128,81 $ | 292,84 $ |
| Green, Michael | avocat | 123 189,22 $ | 326,70 $ |
| Hicks, William | directeur, Transport, douanes et accises | 109 796,87 $ | 290,25 $ |
| Hobley, A. N. | directrice, Service à la clientèle et administration | 112 624,13 $ | 305,75 $ |
| Holloway, Brian | directeur, Systèmes d'application | 120 472,29 $ | 319,51 $ |
| Kane, Murray | vice-président principal, Ressources humaines | 169 919,48 $ | 394,58 $ |
| Kelly, Hugh | vice-président principal, Technologie de l'information | 169 919,48 $ | 394,58 $ |
| Kennedy, William | directeur général, Communications de l'entreprise | 135 954,41 $ | 344,07 $ |
| Ker, J. G. | directeur, Politique de l'entreprise | 129 836,22 $ | 326,70 $ |
| Lamantia, M. | analyste principal des systèmes | 100 245,62 $ | 215,25 $ |
| Landy, Randi | directrice de catégorie, Bières et marchés spéciaux | 104 447,54 $ | 277,12 $ |
| Lyons, Carol | contrôleuse, Finances | 124 587,24 $ | 326,70 $ |
| MacGregor, Maralisa | directrice, Chaîne d'approvisionnement | 111 449,07 $ | 283,18 $ |
| Marshall, Dave | directeur, Région du Nord | 127 273,22 $ | 1 125,70 $ |
| Martin, John (Ian) | vice-président principal, Logistique | 167 455,46 $ | 394,58 $ |
| McGrath, Bruce | analyste principal des systèmes | 103 161,37 $ | 216,84 $ |
| McNee, J. (Andrew) | avocat | 103 686,53 $ | 208,28 $ |
| Mogk-Edwards, Shari | directrice de catégorie, Spiritueux | 104 326,99 $ | 277,12 $ |
| Murphy, Peter | directeur, Entrepôt conventionnel | 132 880,90 $ | 323,39 $ |
| O'Brien, Barry | directeur, Affaires de l'entreprise | 113 451,87 $ | 286,03 $ |
| Pizzolato, Bruce | directeur, Entrepôt de Durham | 113 039,79 $ | 284,05 $ |
| Ramsay, Gary | directeur, Systèmes d'application | 128 752,10 $ | 325,94 $ |
| Renton, Alison | avocat | 118 487,90 $ | 318,77 $ |
| Sherwood, Garfield | vice-président principal, Division commerciale | 169 919,48 $ | 394,58 $ |
| Soleas, George | directeur, Assurance de la qualité | 127 984,66 $ | 308,35 $ |
| Sutton, Shelley | directrice, Planification stratégique | 111 857,48 $ | 286,03 $ |
| Tughan, William | directeur, Protection des ressources | 113 655,48 $ | 286,03 $ |
| Turner, Jim | directeur, Région de l'Ouest | 103 127,00 $ | 501,36 $ |
| Walker, R. Lila | directrice, Rémunération et administration des ressources humaines | 106 190,18 $ | 277,12 $ |
| Whitelaw, Richard | trésorier | 118 179,73 $ | 300,34 $ |
| Wilson, T. J. | vice-président, VINTAGES | 135 95[illegible].43 $ | 343,16 $ |
| Yazejian, Levon | directeur, Vérification générale | 111 857,48 $ | 286,03 $ |
| Zachar, Wayne | directeur, Relations avec les employés | 127 273,22 $ | 325,94 $ |
| Zaleskis, A. (Andy) | directeur, Technologie de l'inform. - infrastructure | 123 153,36 $ | 325,94 $ |

# RESPONSABILITÉ QUANT À L'INFORMATION FINANCIÈRE

Les états financiers ci-joints de la Régie des alcools de l'Ontario ont été compilés conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada et leur responsabilité incombe à la direction. Leur préparation suppose nécessairement l'utilisation de données estimatives fondées sur le jugement de la direction, surtout lorsque les opérations visant la période comptable en cours ne peuvent être arrêtées avec certitude que dans les périodes subséquentes. Les états financiers de la LCBO ont été dressés avec soin, compte tenu des limites raisonnables en matière d'importance relative et à la lumière des données disponibles le 12 juin 2002.

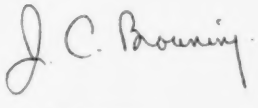
La direction est responsable de l'intégrité des états financiers et tient un système de contrôles internes visant à assurer, d'une part, la protection, avec une certitude raisonnable, des éléments d'actif et, d'autre part, la disponibilité de données financières fiables au moment opportun. Le système comprend un ensemble formel de politiques et de procédures et une structure organisationnelle qui prévoit la délégation de pouvoirs aux personnes ou services compétents et la séparation des responsabilités. Le service de vérification interne évalue constamment et de façon indépendante l'efficacité de ces mécanismes de contrôle interne et communique ses conclusions à la direction et au comité de vérification du conseil d'administration.

Le conseil d'administration, par l'intermédiaire du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion, est chargé de veiller à ce que la direction assume ses responsabilités en matière d'information financière et de contrôles internes. Le comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion, qui comprend trois membres qui ne sont ni des employés ni des agents de la LCBO, rencontre à intervalles réguliers les cadres, les vérificateurs internes et le vérificateur provincial pour s'assurer que chaque groupe a bel et bien exécuté ses responsabilités respectives et pour étudier les états financiers avant de recommander leur adoption par le conseil d'administration.

Le vérificateur provincial, qui a vérifié les états financiers, a pour mandat d'exprimer une opinion sur la question de savoir si les états financiers sont présentés d'une façon conforme aux principes comptables généralement reconnus. Le vérificateur, dans son rapport à la page 48, explique brièvement la nature de son examen et exprime son opinion sur cette question.

Au nom de la direction,

*Le vice-president principal, Finances et administration,*
*et chef des Services financiers,*



J. Alex Browning

# APERÇU FINANCIER

Le tableau ci-dessous illustre trois des variables les plus importantes liées aux exploitations de la LCBO, à savoir le nombre de succursales, le nombre d'employés permanents et le nombre de produits offerts régulièrement.

## Exploitation

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Nombre de succursales de la LCBO | 596 | 600 | 602 | 600 | 599 |
| Nombre d'employés permanents | 2 934 | 3 014 | 3 074 | 3 174 | 3 225 |
| Nombre de produits offerts régulièrement | 3 098 | 3 366 | 3 496 | 3 478 | 3 487 |

Les principales variables financières – ventes nettes et autres recettes, dépenses totales d'exploitation et recettes nettes – sont illustrées ci-dessous.

## Situation financière (en milliers de dollars)

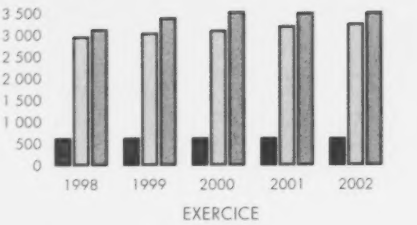
| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ventes nettes et autres recettes | 2 160 843 | 2 349 832 | 2 549 458 | 2 734 937 | 2 939 563 |
| % d'écart par rapport à l'année précédente | 7,30 % | 8,75 % | 8,50 % | 7,28 % | 7,48 % |
| Dépenses d'exploitation | 351 653 | 374 558 | 414 861 | 468 090 | 489 633 |
| % des ventes nettes et autres recettes | 16,27 % | 15,94 % | 16,27 % | 17,12 % | 16,66 % |
| Recettes nettes | 744 904 | 809 425 | 845 694 | 876 272 | 920 912 |
| % des ventes nettes et autres recettes | 34,47 % | 34,45 % | 33,17 % | 32,04 % | 31,33 % |

Remarque : Les ventes de la LCBO se répartissent en trois catégories : premièrement, les ventes brutes, qui comprennent la taxe sur les produits et services et la taxe de vente provinciale; deuxièmement, les ventes nettes, qui excluent les deux taxes de vente et toute remise pertinente (p. ex. remises offertes aux titulaires de permis); et, troisièmement, les ventes nettes qui excluent toutes les ventes faites dans le cadre du programme de commandes privées de la LCBO. Le poste « Ventes nettes et autres recettes » du tableau comprend les ventes nettes plus toute autre recette (p. ex. intérêt sur les placements). Les ventes brutes sont indiquées dans le tableau du sommaire des ventes à la page 42.

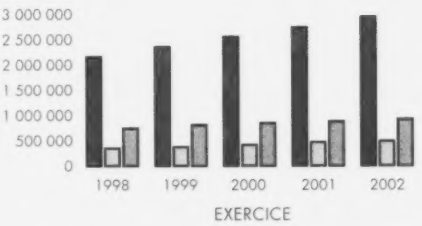
## Répartition des dépenses d'exploitation (en milliers de dollars)

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Salaires et avantages sociaux | 218 631 | 231 486 | 244 399 | 266 929 | 272 594 |
| Dépréciation | 24 666 | 25 580 | 29 582 | 40 546 | 44 260 |
| Autres dépenses | 108 356 | 117 492 | 140 880 | 160 615 | 172 779 |
| Total des dépenses d'exploitation | 351 653 | 374 558 | 414 861 | 468 090 | 489 633 |

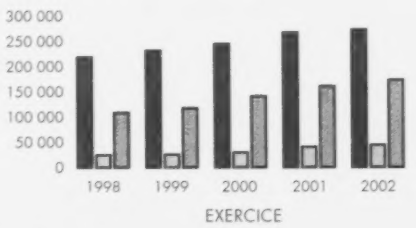
### Principaux indicateurs : 1998-2002




### Indicateurs financiers : 1998-2002 (en milliers de dollars)




### Dépenses d'exploitation : 1998-2002 (en milliers de dollars)



Les tableaux suivants illustrent les recettes que la LCBO a versées au cours des cinq dernières années au gouvernement fédéral, au gouvernement provincial et aux administrations municipales.

## Trésorier de l'Ontario (en milliers de dollars)

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Versé par la LCBO : | | | | | |
| Profits | 745 000 | 780 000 | 800 000 | 850 000 | 905 000 |
| Versé par la LCBO : | | | | | |
| TVP perçue sur les ventes d'alcool | 202 148 | 220 645 | 239 071 | 255 347 | 275 072 |
| Versé par la Commission des alcools et des jeux* : | | | | | |
| Droits et permis payés par les titulaires | 505 656 | 519 472 | 537 569 | 524 110 | 530 799 |
| Versé par d'autres** : | | | | | |
| TVP provenant des magasins The Beer Store et des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario | 160 321 | 168 281 | 177 406 | 177 302 | 186 308 |
| TVP perçue par les magasins-agences | 2 839 | 3 305 | 3 672 | 3 847 | 4 027 |
| **Total** | **1 615 964** | **1 691 703** | **1 757 718** | **1 810 606** | **1 901 206** |

* La Commission des alcools et des jeux de l'Ontario, les magasins The Beer Store et les boutiques des établissements vinicoles sont des entités séparées qui ne font pas partie de la LCBO.

** Les recettes de ces entités sont inscrites par la LCBO et publiées ici afin de présenter une perspective globale du marché des boissons alcooliques en Ontario.

## Receveur général du Canada (en milliers de dollars)

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Versé par la LCBO : | | | | | |
| Droits de douane et taxe d'accise | 247 413 | 249 639 | 267 137 | 278 430 | 284 520 |
| Taxe sur les produits et services | 68 642 | 66 192 | 69 718 | 79 056 | 84 885 |
| Versé par d'autres : | | | | | |
| Taxe d'accise, TPS et autres droits et taxes | 329 802 | 333 407 | 367 637 | 361 917 | 355 868 |
| TPS perçue par les magasins-agences | 1 656 | 1 928 | 2 142 | 2 244 | 2 349 |
| **Total** | **647 513** | **651 166** | **706 634** | **721 647** | **727 622** |

## Municipalités de l'Ontario (en milliers de dollars)

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Versé par la LCBO : | | | | | |
| Subventions tenant lieu d'impôts fonciers et de taxes d'affaires | 5 897 | 3 680 | 3 569 | 3 671 | 3 423 |
| **Total des versements** | **2 269 374** | **2 346 549** | **2 467 921** | **2 535 924** | **2 632 251** |

Remarque : Ces montants excluent les impôts fonciers et les taxes d'affaires payés par les distilleries, les établissements vinicoles, les brasseries et les titulaires de permis. La TVP perçue par les titulaires de permis et les magasins-agences sur la vente de boissons alcooliques est exclue de ces montants. Les chiffres de 2002 de la catégorie « Versé par d'autres » sont considérés légèrement inférieurs parce que les données de plusieurs brasseries n'étaient pas parvenues à temps pour la préparation de ce document. Les montants de TVP et de TPS des magasins-agences de la LCBO sont des estimations.

## Volume des ventes (en milliers de litres)

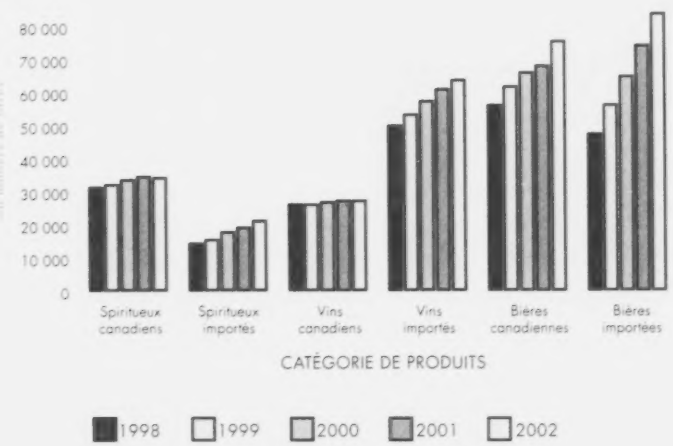
| Catégorie de produits | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Spiritueux canadiens | 31 015 | 31 834 | 33 310 | 34 286 | 33 897 |
| Coolers au spiritueux canadiens | 12 150 | 16 168 | 17 361 | 16 789 | 25 791 |
| Spiritueux importés | 14 059 | 15 175 | 17 491 | 18 851 | 20 866 |
| **Total – Spiritueux** | **57 224** | **63 177** | **68 162** | **69 926** | **80 554** |
| Vins canadiens | 25 845 | 25 795 | 26 523 | 26 958 | 26 934 |
| Coolers au vin canadiens | 718 | 544 | 489 | 499 | 549 |
| Vins importés | 49 617 | 52 952 | 57 010 | 60 626 | 63 339 |
| **Total – Vins** | **76 180** | **79 291** | **84 022** | **88 083** | **90 822** |
| Bières canadiens | 55 763 | 61 377 | 65 618 | 67 677 | 75 045 |
| Coolers à la bière canadiens | 24 | 38 | 339 | 627 | 363 |
| Bières importées | 47 082 | 55 827 | 64 451 | 73 756 | 83 337 |
| **Total – Bières** | **102 869** | **117 242** | **130 408** | **142 060** | **158 745** |
| **Total – Produits canadiens** | **125 515** | **135 756** | **143 640** | **146 836** | **162 579** |
| **Total – Produits importés** | **110 758** | **123 954** | **138 952** | **153 233** | **167 542** |
| **Total** | **236 273** | **259 710** | **282 592** | **300 069** | **330 121** |

| Catégorie de produits | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ventes des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario | 14 838 | 13 878 | 14 074 | 14 961 | 16 164 |
| Ventes des magasins The Beer Store et des boutiques des brasseries | 654 284 | 654 413 | 663 806 | 643 721 | 652 488 |

Remarque : Les ventes de bière de la LCBO comprennent les ventes faites à aux magasins The Beer Store. Les chiffres de 2002 de la catégorie « Ventes des magasins TBS et des boutiques des brasseries » ne sont pas vérifiés et sont inférieurs au total des ventes parce que les données de plusieurs brasseries n'étaient pas parvenues à temps pour la préparation du rapport.

## Volume des ventes

## Volume des ventes de la LCBO selon la catégorie de produits : 1998-2002




Remarque : Dans ce graphique, les spiritueux canadiens, les vins canadiens et les bières canadiennes comprennent les ventes de coolers.

Valeur des ventes

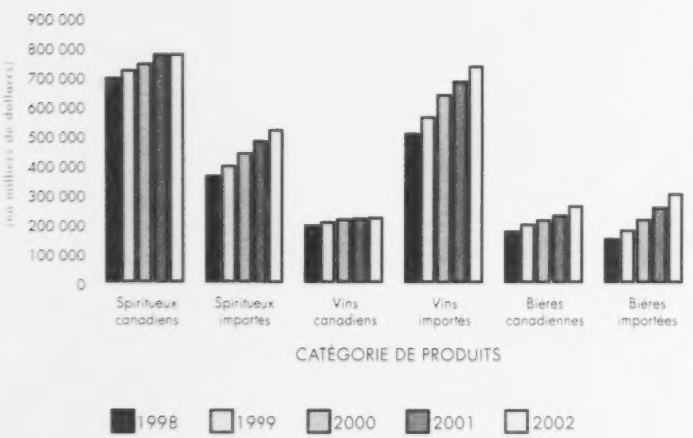
## Valeur des ventes (en milliers de dollars)

| Catégorie de produits | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Spiritueux canadiens | 691 165 | 717 270 | 739 313 | 771 487 | 771 579 |
| Coolers au spiritueux canadiens | 61 093 | 80 716 | 84 579 | 82 354 | 127 038 |
| Spiritueux importés | 358 363 | 391 872 | 435 093 | 476 972 | 514 728 |
| **Total – Spiritueux** | **1 110 621** | **1 189 858** | **1 258 985** | **1 330 813** | **1 413 345** |
| Vins canadiens | 190 809 | 201 723 | 211 595 | 214 443 | 217 234 |
| Coolers aux vin canadiens | 2 612 | 1 976 | 1 797 | 1 954 | 2 154 |
| Vins importés | 503 290 | 559 624 | 635 112 | 680 993 | 731 605 |
| **Total – Vins** | **696 711** | **763 323** | **848 504** | **897 390** | **950 993** |
| Bières canadiennes | 170 538 | 194 149 | 208 882 | 225 612 | 256 579 |
| Coolers à la bière canadiens | 83 | 144 | 1 035 | 2 076 | 1 209 |
| Bières importées | 145 326 | 174 284 | 210 815 | 252 221 | 298 170 |
| **Total – Bières** | **315 947** | **368 577** | **420 732** | **479 909** | **555 958** |
| **Total – Produits canadiens** | **1 116 300** | **1 195 978** | **1 247 201** | **1 297 926** | **1 375 793** |
| **Total – Produits importés** | **1 006 979** | **1 125 780** | **1 281 020** | **1 410 186** | **1 544 503** |
| **Produits non alcooliques** | **3 479** | **3 914** | **5 389** | **6 213** | **7 839** |
| **Total** | **2 126 758** | **2 325 672** | **2 533 610** | **2 714 325** | **2 928 135** |

| Catégorie de produits | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ventes des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario | 114 805 | 111 765 | 118 219 | 123 739 | 136 587 |
| Ventes des magasins TBS | 1 858 377 | 1 937 004 | 2 021 111 | 2 062 297 | 2 177 436 |

Remarque : La valeur des ventes de la LCBO et des boutiques des établissements vinicoles indiquées ci-dessus réfère aux ventes nettes. La valeur des ventes des magasins The Beer Store comprend les ventes nettes plus la TPS. Le total pour chaque catégorie inclut les ventes de VINTAGES et celles du programme des commandes privées, et par conséquent, il ne correspond pas au total trouvé dans la section « Produit : tendances » de ce rapport.

### Valeur des ventes de la LCBO selon la catégorie de produits : 1998-2002




Remarque : Dans ce graphique, les spiritueux canadiens, les vins canadiens et les bières canadiennes comprennent les ventes de coolers.

## Catégorie de produits

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Produits canadiens | | | | | |
| Spiritueux | 516 | 539 | 518 | 542 | 486 |
| Vins | 518 | 538 | 536 | 499 | 481 |
| Bières | 346 | 385 | 403 | 407 | 426 |
| Produits importés | | | | | |
| Spiritueux | 542 | 601 | 586 | 641 | 672 |
| Vins | 963 | 1 085 | 1 192 | 1 113 | 1 164 |
| Bières | 213 | 218 | 261 | 276 | 258 |
| **Nombre de produits offerts régulièrement** | **3 098** | **3 366** | **3 496** | **3 478** | **3 487** |
| Vins et bières VINTAGES | 3 037 | 3 235 | 3 569 | 3 108 | 2 858 |
| Produits hors taxes | 213 | 210 | 235 | 212 | 224 |
| Entrepôt de consignation et commandes privées | 5 240 | 5 241 | 6 106 | 6 225 | 5 444 |
| **Nombre total de produits** | **11 588** | **12 052** | **13 406** | **13 023** | **12 013** |

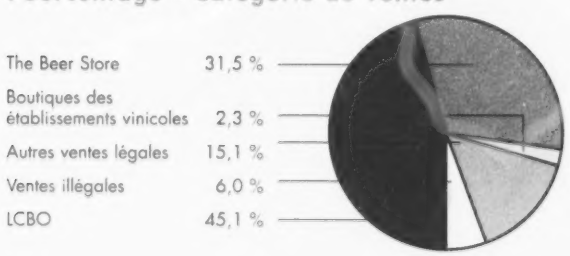
Remarque : Le nombre total de produits offerts régulièrement a été calculé à nouveau pour tenir compte des produits offerts pendant la totalité de l'exercice, et non seulement des produits offerts pendant la saison hivernale de la LCBO, comme cela était le cas auparavant. Les chiffres de la catégorie « Entrepôt de consignation et commandes privées » sont des estimations par référence aux factures des Services spéciaux. Le total ne comprend pas les produits radiés du Répertoire au cours de l'exercice.

## Sommaire des ventes (en milliers de dollars)

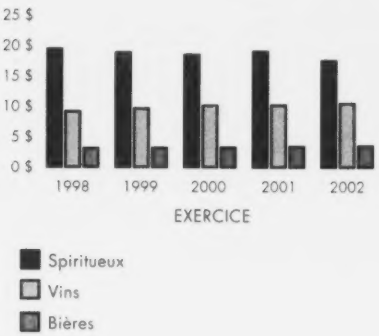
| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Total des ventes – LCBO | 2 493 935 | 2 725 858 | 2 967 710 | 3 177 916 | 3 417 729 |
| Total des ventes – TBS | 2 114 467 | 2 214 918 | 2 324 225 | 2 381 289 | 2 433 948 |
| Total des ventes – Boutiques des établissements vinicoles | 136 618 | 133 001 | 140 681 | 147 178 | 162 539 |
| Autres | | | | | |
| Ventes légales | 861 708 | 888 670 | 941 465 | 1 000 660 | 1 017 104 |
| Fabrication maison | 60 918 | 63 567 | 59 070 | 49 025 | 48 013 |
| Bières désalcoolisées | 17 708 | 23 872 | 22 314 | 20 870 | 20 191 |
| Ventes illégales | 583 780 | 542 896 | 455 801 | 405 918 | 432 435 |
| **Total global** | **6 269 134** | **6 592 782** | **6 911 266** | **7 182 856** | **7 531 959** |

Remarque : Tous les montants indiqués ci-contre représentent les ventes brutes. Les montants sous la catégorie « Autres » sont des estimations. Les montants indiqués pour la LCBO et TBS sont légèrement amplifiés en raison des ventes réciproques comprises dans les totaux, lesquelles sont exclues dans le tableau qui suit.

## Pourcentage – Catégorie de ventes



## Moyenne des prix de détail par litre : 1998-2002

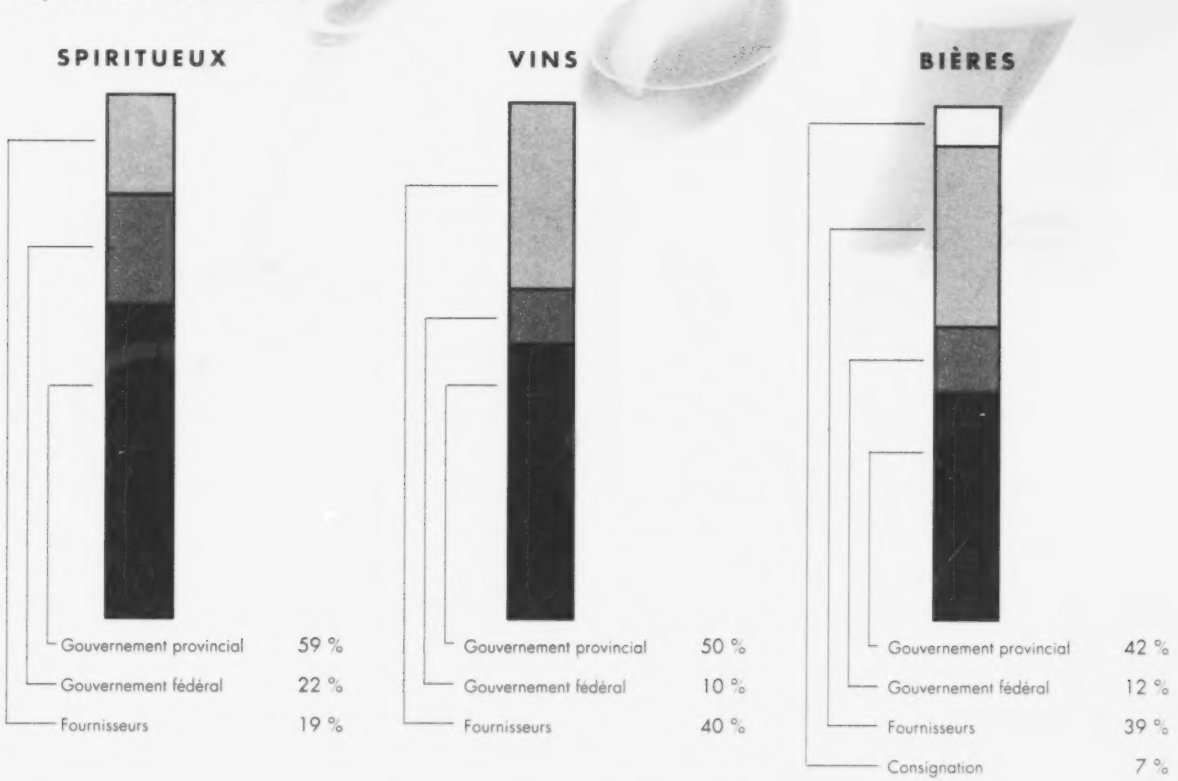



## Prix de détail moyen des produits de la LCBO

| Categorie de produits | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Spiritueux | 19,41 $ | 18,83 $ | 18,47 $ | 19,03 $ | 17,55 $ |
| Vins | 9,15 $ | 9,63 $ | 10,10 $ | 10,19 $ | 10,47 $ |
| Bières | 3,07 $ | 3,14 $ | 3,23 $ | 3,38 $ | 3,50 $ |
| Moyenne des transactions par client | 27,40 $ | 28,07 $ | 29,55 $ | 30,51 $ | 31,13 $ |

Remarque : La moyenne des prix exclut la taxe de vente provinciale et la taxe sur les produits et services. Toutes les categories comprennent les coolers.

## Répartition des revenus



Le tableau suivant illustre le volume des ventes de la LCBO selon la catégorie de produits en 2001-2002.

## Pourcentage – Catégorie de produits

| Spiritueux canadiens | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Whiskies canadiens | 33,5 % | 30,4 % | 29,9 % | 30,3 % | 25,6 % |
| Rhums canadiens | 15,6 % | 14,5 % | 14,5 % | 14,7 % | 12,6 % |
| Vodkas canadiennes | 15,4 % | 14,3 % | 14,2 % | 14,6 % | 12,7 % |
| Coolers au spiritueux | 28,1 % | 33,5 % | 34,3 % | 32,9 % | 43,2 % |
| Dry Gins canadiens | 2,5 % | 2,2 % | 2,1 % | 2,1 % | 1,6 % |
| Autres | 4,9 % | 5,1 % | 5,0 % | 5,4 % | 4,3 % |
| **Spiritueux importés** | | | | | |
| Scotches | 25,1 % | 23,8 % | 22,0 % | 20,2 % | 18,1 % |
| Liqueurs | 19,1 % | 18,7 % | 18,2 % | 17,8 % | 15,6 % |
| Alcools divers | 13,9 % | 13,2 % | 13,5 % | 13,6 % | 13,9 % |
| Vodkas | 12,4 % | 13,9 % | 15,5 % | 16,0 % | 15,7 % |
| Brandys français | 9,3 % | 9,4 % | 9,0 % | 8,8 % | 8,0 % |
| Coolers au spiritueux | 0,9 % | 0,1 % | 0,6 % | 2,5 % | 8,6 % |
| Autres | 19,3 % | 20,9 % | 21,2 % | 21,1 % | 20,1 % |
| **Vins canadiens** | | | | | |
| Vins de table blancs | 49,2 % | 48,6 % | 48,4 % | 48,4 % | 49,2 % |
| Vins de table rouges | 20,5 % | 22,3 % | 24,1 % | 25,7 % | 26,6 % |
| Vins mousseux 7 % | 6,0 % | 6,1 % | 6,2 % | 5,6 % | 5,5 % |
| Xérès | 5,5 % | 4,5 % | 4,4 % | 4,5 % | 4,6 % |
| Coolers au vin | 3,7 % | 3,8 % | 1,8 % | 1,7 % | 1,9 % |
| Autres | 15,1 % | 14,7 % | 15,1 % | 14,1 % | 12,2 % |
| **Vins importés** | | | | | |
| Vins de table blancs | 43,8 % | 42,3 % | 39,6 % | 37,6 % | 36,4 % |
| Vins de table rouges | 42,1 % | 43,2 % | 44,4 % | 46,3 % | 47,4 % |
| Champagnes | 3,8 % | 4,1 % | 4,6 % | 3,5 % | 3,5 % |
| Xérès | 2,0 % | 1,3 % | 1,1 % | 1,0 % | 0,9 % |
| Autres | 8,3 % | 9,1 % | 10,3 % | 11,6 % | 11,8 % |
| **Bières canadiennes** | | | | | |
| Bières de l'Ontario | 93,5 % | 92,4 % | 91,3 % | 88,4 % | 87,3 % |
| Bières d'autres provinces | 6,5 % | 7,6 % | 8,7 % | 11,6 % | 12,7 % |
| **Bières importées** | | | | | |
| Bières américaines | 42,1 % | 41,8 % | 36,9 % | 31,0 % | 25,1 % |
| Bières d'autres pays | 57,6 % | 57,9 % | 62,9 % | 68,8 % | 74,7 % |
| Sakés | 0,3 % | 0,3 % | 0,2 % | 0,2 % | 0,2 % |

Le tableau suivant illustre le volume et la valeur des ventes de vin (ventes de la LCBO seulement).

**Volume** (en milliers de litres)

| Catégorie de produits | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Vins rouges | 25 570 | 27 875 | 31 012 | 34 100 | 36 421 |
| Vins blancs | 34 093 | 34 483 | 34 913 | 35 189 | 35 786 |
| Vins rosés | 2 493 | 2 853 | 3 264 | 2 984 | 2 934 |
| Vins mousseux | 3 969 | 4 121 | 4 704 | 3 894 | 3 892 |
| Vins fortifiés | 4 083 | 3 349 | 3 373 | 3 457 | 3 400 |
| Coolers au vin | 1 004 | 1 019 | 947 | 868 | 812 |
| Autres vins | 3 336 | 3 820 | 3 968 | 5 358 | 5 564 |
| Vins VQA* | 2 534 | 2 718 | 3 158 | 3 659 | 3 933 |

**Valeur** (en milliers de dollars)

| Catégorie de produits | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Vins rouges | 258 225 | 296 921 | 347 051 | 390 289 | 430 867 |
| Vins blancs | 288 217 | 301 198 | 312 901 | 319 344 | 330 730 |
| Vins rosés | 19 983 | 23 490 | 27 699 | 25 091 | 24 703 |
| Vins mousseux | 46 598 | 52 373 | 70 310 | 52 914 | 53 161 |
| Vins fortifiés | 40 035 | 32 277 | 32 995 | 34 691 | 33 918 |
| Coolers au vin | 4 660 | 4 812 | 4 454 | 3 970 | 3 594 |
| Autres vins | 16 382 | 26 106 | 30 024 | 42 858 | 45 354 |
| Vins VQA* | 31 146 | 34 827 | 41 259 | 47 770 | 50 205 |

*Les ventes des vins VQA sont indiquées séparément par des chiffres consolidés et par catégorie de produits.

Remarque : Les ventes de vin en volume et en valeur excluent les ventes du programme des commandes privées.

Le tableau suivant illustre les ventes de spiritueux de la LCBO par pays d'origine en 2001-2002.

## Spiritueux 2001-2002

| Pays | VALEUR NETTE | LITRES |
|---|---|---|
| Canada | 888 427 919 | 59 652 179 |
| Grande-Bretagne | 159 522 593 | 6 968 942 |
| France | 78 362 017 | 2 423 692 |
| États-Unis | 53 417 065 | 2 719 507 |
| Irlande | 48 533 455 | 1 761 853 |
| Suède | 35 770 191 | 1 742 694 |
| Mexique | 31 707 945 | 1 017 705 |
| Italie | 31 279 211 | 1 324 449 |
| Finlande | 11 696 138 | 536 544 |
| Fédération russe | 7 917 063 | 358 379 |
| Allemagne | 7 332 785 | 288 700 |
| Pologne | 6 668 690 | 289 888 |
| Jamaïque | 4 434 275 | 165 044 |
| Barbade | 4 274 514 | 178 304 |
| Grèce | 3 648 655 | 165 838 |
| Pays-Bas | 3 228 600 | 151 507 |
| Afrique du Sud | 2 788 124 | 118 997 |
| Suisse | 2 353 689 | 79 679 |
| Cuba | 1 494 344 | 58 361 |
| Portugal | 1 352 776 | 46 636 |
| Puerto Rico | 1 057 333 | 43 932 |
| Bermudes | 937 388 | 34 392 |
| Croatie | 907 562 | 35 390 |
| Espagne | 697 886 | 29 805 |
| Autriche | 597 068 | 15 506 |
| Hongrie | 580 633 | 25 039 |
| Bahamas | 493 004 | 20 136 |
| Ukraine | 440 098 | 16 870 |
| Liban | 436 198 | 17 360 |
| Danemark | 324 639 | 13 005 |
| Inde | 264 209 | 12 337 |
| Belgique | 235 694 | 8 989 |
| République populaire de Chine | 219 439 | 11 309 |
| République tchèque | 207 366 | 6 196 |
| Guyane | 133 002 | 4 668 |

Spirits (suite)

| | | |
|---|---|---|
| Chili | 122 546 | 5 036 |
| Trinité | 108 724 | 4 947 |
| Brésil | 93 346 | 3 690 |
| Israël | 78 875 | 3 336 |
| Pérou | 10 725 | 302 |
| Antigua | 10 696 | 384 |
| Chypre | 7 607 | 351 |
| Nouvelle-Zélande | 5 576 | 525 |
| Philippines | 3 904 | 176 |
| Australie | 3 193 | 36 |
| Norvège | 2 403 | 71 |
| Bolivie | 1 529 | 48 |
| Géorgie | 789 | 19 |
| **Total** | **1 392 191 481** | **80 362 753** |

Le tableau suivant illustre les ventes de vins de la LCBO par pays d'origine en 2001-2002.

## Vins 2001-2002

| Pays | VALEUR NETTE | LITRES |
|---|---|---|
| Canada | 215 184 277 | 27 412 570 |
| France | 198 533 890 | 17 090 675 |
| Italie | 150 817 847 | 14 636 427 |
| Australie | 100 528 741 | 6 901 252 |
| États-Unis | 100 252 799 | 8 595 722 |
| Chili | 40 942 028 | 3 912 802 |
| Allemagne | 20 730 426 | 2 019 705 |
| Portugal | 20 367 988 | 1 730 536 |
| Espagne | 19 521 491 | 1 584 389 |
| Afrique du Sud | 15 174 235 | 1 440 753 |
| Nouvelle-Zélande | 6 157 315 | 386 300 |
| Argentine | 5 883 131 | 597 745 |
| Grèce | 4 431 776 | 569 658 |
| Hongrie | 3 538 825 | 464 277 |
| Bulgarie | 3 137 749 | 411 765 |
| Grande-Bretagne | 2 442 124 | 493 429 |
| Israël | 803 917 | 76 845 |
| République fédérale de Yougoslavie | 770 328 | 97 355 |
| Croatie | 660 867 | 80 735 |
| Roumanie | 446 361 | 55 765 |
| Autriche | 405 787 | 36 607 |
| Mexique | 349 599 | 34 003 |
| Jamaïque | 300 912 | 34 472 |
| Pologne | 284 707 | 19 017 |
| Slovénie | 217 263 | 29 259 |
| Macédoine | 197 095 | 26 433 |
| Liban | 184 814 | 5 986 |
| Japon | 163 914 | 16 546 |
| République de Moldavie | 119 601 | 11 499 |
| Danemark | 92 134 | 8 506 |
| Suisse | 84 129 | 3 973 |
| Uruguay | 82 329 | 6 394 |
| Maroc | 57 778 | 5 255 |
| République tchèque | 39 030 | 5 229 |
| Turquie | 20 973 | 2 669 |
| Belgique | 15 530 | 869 |
| Chypre | 13 550 | 1 065 |
| République populaire de Chine | 9 685 | 849 |
| Estonie | 8 080 | 815 |
| Algérie | 6 427 | 1 123 |
| Géorgie | 411 | 38 |
| **Total** | **912 979 863** | **88 809 312** |

Le tableau suivant illustre les ventes de bières de la LCBO par pays d'origine en 2001-2002.

## Bières 2001-2002

| Pays | VALEUR NETTE | LITRES |
|---|---|---|
| Canada | 251 382 379 | 72 879 698 |
| Pays-Bas | 65 708 547 | 15 680 574 |
| Mexique | 59 275 991 | 14 543 003 |
| États-Unis | 57 022 872 | 18 367 517 |
| Allemagne | 24 317 418 | 6 861 277 |
| Grande-Bretagne | 14 567 955 | 3 971 810 |
| Irlande | 12 085 670 | 2 772 989 |
| Pologne | 7 552 302 | 2 257 705 |
| Belgique | 7 151 372 | 1 588 712 |
| Danemark | 6 652 687 | 2 045 770 |
| République tchèque | 4 173 072 | 1 163 398 |
| Japon | 2 955 961 | 663 345 |
| République populaire de Chine | 1 131 895 | 311 892 |
| Jamaïque | 1 043 543 | 279 479 |
| Trinité | 944 198 | 238 352 |
| Singapour | 584 207 | 181 335 |
| Italie | 517 190 | 135 038 |
| Portugal | 511 893 | 137 595 |
| Afrique du Sud | 358 649 | 110 013 |
| Nouvelle-Zélande | 337 468 | 93 056 |
| Philippines | 334 806 | 102 642 |
| Croatie | 181 108 | 48 933 |
| Ukraine | 120 867 | 33 710 |
| Slovénie | 120 787 | 38 026 |
| Grèce | 118 122 | 30 520 |
| Cuba | 112 457 | 27 105 |
| Fédération russe | 82 224 | 22 902 |
| Chypre | 58 995 | 13 984 |
| Inde | 58 150 | 14 573 |
| Australie | 45 704 | 10 618 |
| Espagne | 37 421 | 10 102 |
| Panamá | 33 602 | 9 202 |
| Autriche | 33 399 | 6 315 |
| France | 27 290 | 3 620 |
| Liban | 24 390 | 5 841 |
| Thaïlande | 10 519 | 2 484 |
| Israël | 4 476 | 1 191 |
| Brésil | 1 136 | 482 |
| **Total** | **519 680 722** | **144 664 808** |

Remarque : La valeur nette correspond aux ventes nettes à l'exception des commandes privées. Au cours de l'exercice 2001-2002 la LCBO a vendu des produits provenant de 66 pays.

# RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

## À LA RÉGIE DES ALCOOLS DE L'ONTARIO ET AU MINISTRE DES SERVICES AUX CONSOMMATEURS ET AUX ENTREPRISES

J'ai vérifié le bilan de la Régie des alcools de l'Ontario au 31 mars 2002, ainsi que l'état des recettes et des recettes non réparties et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Régie. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur mes vérifications.

J'ai effectué ma vérification conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des informations probantes à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, les états financiers présentent fidèlement la situation financière de la Régie au 31 mars 2002 et les résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux conventions comptables généralement reconnues au Canada.

*Le vérificateur provincial,*

Erik Peters, FCA
Toronto, Ontario
*Le 12 juin 2002*

## Bilan au 31 mars 2002

| Actif (en milliers de dollars) | 2002 | 2001 |
|---|---|---|
| **Éléments d'actif à court terme** | | |
| Encaisse et valeurs assimilables à des espèces | 80 108 | 47 961 |
| Comptes clients, clientèle commerciale et autres | 19 298 | 15 649 |
| Inventaire | 226 285 | 260 619 |
| Frais payés d'avance | 8 337 | 6 086 |
| | **334 028** | **330 315** |
| **Actif à long terme** | | |
| Actif fixe (Note 5) | 197 895 | 186 996 |
| | **531 923** | **517 311** |
| **Passif et recettes non réparties** | | |
| **Éléments de passif à court terme** | | |
| Comptes fournisseurs et charges à payer | 216 518 | 218 836 |
| Tranche actuelle des engagements du régime de retraite (Note 3) | 3 525 | 4 202 |
| | **220 043** | **223 038** |
| **Éléments de passif à long terme** | | |
| Engagements du régime de retraite (Note 3) | 28 024 | 26 329 |
| Recettes non réparties | 283 856 | 267 944 |
| | **531 923** | **517 311** |

**Engagements et faux frais (Notes 6 et 8)**

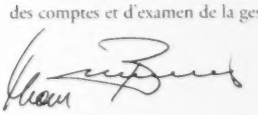
Voir les notes afférentes aux états financiers.

Approuvé par :

Le président et directeur général,

Andrew S. Brandt

Le président du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion,



Thom A. Bennett

## État des recettes et des recettes non réparties au 31 mars 2002

| (en milliers de dollars) | 2002 | 2001 |
|---|---|---|
| **Ventes et autres recettes** | **2 939 563** | **2 734 937** |
| Frais et dépenses | | |
| Coût des produits vendus | 1 529 018 | 1 390 575 |
| Succursales de vente au détail et commercialisation | 344 759 | 339 017 |
| Entreposage et distribution | 54 137 | 46 565 |
| Administration | 46 477 | 41 962 |
| Amortissement | 44 260 | 40 546 |
| | **2 018 651** | **1 858 665** |
| Recettes nettes de l'exercice | 920 912 | 876 272 |
| Recettes non réparties en début d'exercice | 267 944 | 259 622 |
| Indemnités d'accidents du travail (Note 3) | – | (17 950) |
| | **1 188 856** | **1 117 944** |
| Déductions : Dividendes versés au Trésor de l'Ontario | 901 000 | 846 000 |
| Déductions : Paiements aux municipalités pour le compte du Trésor de l'Ontario (Note 9) | 4 000 | 4 000 |
| | **905 000** | **850 000** |
| **Recettes non réparties en fin d'exercice** | **283 856** | **267 944** |

Voir les notes afférentes aux états financiers.

## État des flux de trésorerie au 31 mars 2002

| (en milliers de dollars) | 2002 | 2001 |
|---|---|---|
| Encaisse d'exploitation | | |
| Recettes nettes | 920 912 | 876 272 |
| Amortissement | 44 260 | 40 546 |
| Perte sur vente d'immobilisations | 200 | 192 |
| | **965 372** | **917 010** |
| Soldes non pécuniaires rattachés à l'exploitation | | |
| Fonds de roulement | 26 116 | 4 999 |
| Engagements du régime de retraite | 1 018 | 429 |
| | **992 506** | **922 438** |
| Encaisse pour investissements | | |
| Acquisition d'immobilisations | (55 735) | (55 689) |
| Produits de la vente d'immobilisations | 376 | 79 |
| | **(55 359)** | **(55 610)** |
| Encaisse pour activités de financement | | |
| Dividendes au Trésor de l'Ontario | (901 000) | (846 000) |
| Paiement aux municipalités pour le compte du Trésor de l'Ontario | (4 000) | (4 000) |
| | **(905 000)** | **(850 000)** |
| Augmentation de l'encaisse en cours d'exercice | 32 147 | 16 828 |
| Encaisse et valeurs assimilables à des espèces en début d'exercice | 47 961 | 31 133 |
| **Encaisse et valeurs assimilables à des espèces en fin d'exercice** | **80 108** | **47 961** |

Voir les notes afférentes aux états financiers.

## 1. Nature de la société

La Régie des alcools de l'Ontario (Régie) est une société sans capital action constituée en vertu de la *Loi sur les alcools*, qui constitue le chapitre L.18 des Lois refondues de l'Ontario de 1990. La société est une entreprise du gouvernement chargée de régir la production, l'importation, la distribution et la vente des boissons alcooliques dans la province de l'Ontario. Une société d'État, la Régie est exempte d'impôts aux termes de l'alinéa 149 (1) d) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada). La Régie verse la plupart de ses profits sous forme de dividendes au Trésor de l'Ontario.

## 2. Principales conventions comptables

### *a) Comptabilité de base*

Les états financiers de la Régie sont préparés conformément aux conventions comptables généralement reconnues au Canada.

### *b) Inventaires*

Les inventaires sont comptabilisés au coût le plus bas et à la valeur de réalisation nette, établie selon la méthode de la moyenne mobile.

### *c) Immobilisations*

Les principales dépenses en immobilisations dont la durée d'utilisation excède l'exercice en cours sont capitalisées au prix coûtant et amorties selon la méthode linéaire de durée d'utilisation prévue, comme suit :

| | |
|---|---|
| Bâtiments | 20 ans |
| Mobilier et agencement | 5 ans |
| Améliorations locatives | 5 ans |
| Matériel informatique | 3 ans |

Les dépenses d'immobilisations mineures et les frais de réparation et d'entretien sont portées au compte des bénéfices.

### *d) Utilisation des prévisions*

La préparation des états financiers exige l'utilisation, par la direction, de données estimatives et d'hypothèses qui influent sur le montant déclaré des éléments d'actif et de passif à la date des états financiers et les montants déclarés des recettes et des dépenses pendant la période comptable visée. Les données réelles pourraient différer de ces données estimatives.

### *e) Encaisse et valeurs assimilables à des espèces*

L'encaisse et les valeurs assimilables à des espèces comprennent les espèces et les placements facilement négociables venant initialement à échéance dans moins de 90 jours.

La politique de placement de la Régie limite les investissements à court terme aux titres de placements de première classe très liquides tels que les bons du Trésor fédéral/provincial, les acceptations bancaires et les dépôts à terme.

## 3. Avantages sociaux futurs, hors le régime de retraite

La Régie prend sur elle le paiement rétrospectif des indemnités de cessation d'emploi.

À partir du 1er avril 2000, la Commission a reconnu son obligation en matière d'indemnisation des accidents du travail d'une valeur de 17,9 millions de dollars. Cette obligation n'est pas provisionnée. En 2001, c'était la première fois que la Régie reconnaissait son obligation dans ce domaine. Elle fait ainsi suite aux nouvelles recommandations de l'Institut canadien des comptables agréés en ce qui concerne la comptabilisation des avantages devant être versés ultérieurement aux employés. Les nouvelles recommandations ont été adoptées rétroactivement sans retraitement. Les incidences sur les exercices antérieurs correspondent à une modification du solde d'ouverture des bénéfices non répartis. Le montant reconnu a été établi d'après les calculs actuariels fournis par la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail.

Au cours de l'exercice 2002, le coût des engagements contractés au titre des avantages sociaux futurs a été de 5,8 millions de dollars (5,2 millions de dollars en 2001). Il est inscrit au poste des frais et dépenses de l'état des recettes et des recettes non réparties. Les engagements contractés au titre des avantages sociaux représentaient, au 31 mars 2002, la somme de 31,5 millions de dollars (30,5 millions de dollars en 2001), dont 3,5 millions de dollars (4,2 millions de dollars en 2001) sont inscrits au poste du passif à court terme.

Le coût des avantages sociaux hors régime de retraite dont jouit le personnel retraité est pris en charge par le Secrétariat du Conseil de gestion. Il n'est pas inscrit au poste de l'état des recettes et des recettes non réparties.

## 4. régime de retraite

La Régie assure des prestations de retraite à tous ses employés permanents (et à ses employés non permanents qui désirent contribuer) par sa participation à la Caisse de retraite des

fonctionnaires et au Régime de retraite du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario mis sur pied par le gouvernement de l'Ontario.

Ces régimes sont comptabilisés à titre de régimes de retraite à prestations déterminées, car la Régie n'a pas suffisamment d'information. Les dépenses représentent le montant que la Régie a cotisé aux régimes de retraite au cours de l'année.

En 2002, la cotisation a été de 10,1 millions de dollars (9,8 millions de dollars en 2001). Elle est inscrite au poste des frais et dépenses de l'état des recettes et des recettes non réparties.

## 5. Immobilisations

| (en milliers de dollars) | 2002 Coût | 2002 Amortissement accumulé | 2002 Valeur comptable nette | 2001 Valeur comptable nette |
|---|---|---|---|---|
| Terrain | 13 737 | — | 13 737 | 13 835 |
| Bâtiments | 285 851 | 193 147 | 92 704 | 99 177 |
| Mobilier et agencement | 42 093 | 29 465 | 12 628 | 8 091 |
| Améliorations locatives | 125 812 | 80 715 | 45 097 | 32 480 |
| Matériel informatique | 102 818 | 69 089 | 33 729 | 33 413 |
| | **570 311** | **372 416** | **197 895** | **186 996** |

## 6. Engagements de location

La Régie s'est engagée par contrat de location-exploitation à louer des locaux dont les versements minimaux de loyer sont établis de la façon suivante :

| | (en milliers de dollars) |
|---|---|
| 2003 | 30 625 |
| 2004 | 28 173 |
| 2005 | 25 166 |
| 2006 | 22 672 |
| 2007 | 20 716 |
| Par la suite | 150 032 |
| | **277 384** |

## 7. Couverture

La Régie a conclu des contrats d'opération de change à terme pour gérer les risques de cours de change liés à ses achats auprès de fournisseurs étrangers. Un contrat d'opération de change à terme est un contrat entre deux parties dans lequel le cours du change à terme est stipulé d'avance.

Au 31 mars 2002, la Régie avait 3 702 693 $ (2001 - 1 469 069 $) en contrats d'opération de change à terme.

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un contrat de change à terme ne s'acquitte pas de ses obligations et qu'il en résulte une perte monétaire pour la Régie. La Régie minimise ses risques de crédit en ne faisant affaire qu'avec les principales banques canadiennes à charte et les filiales canadiennes des principales banques étrangères.

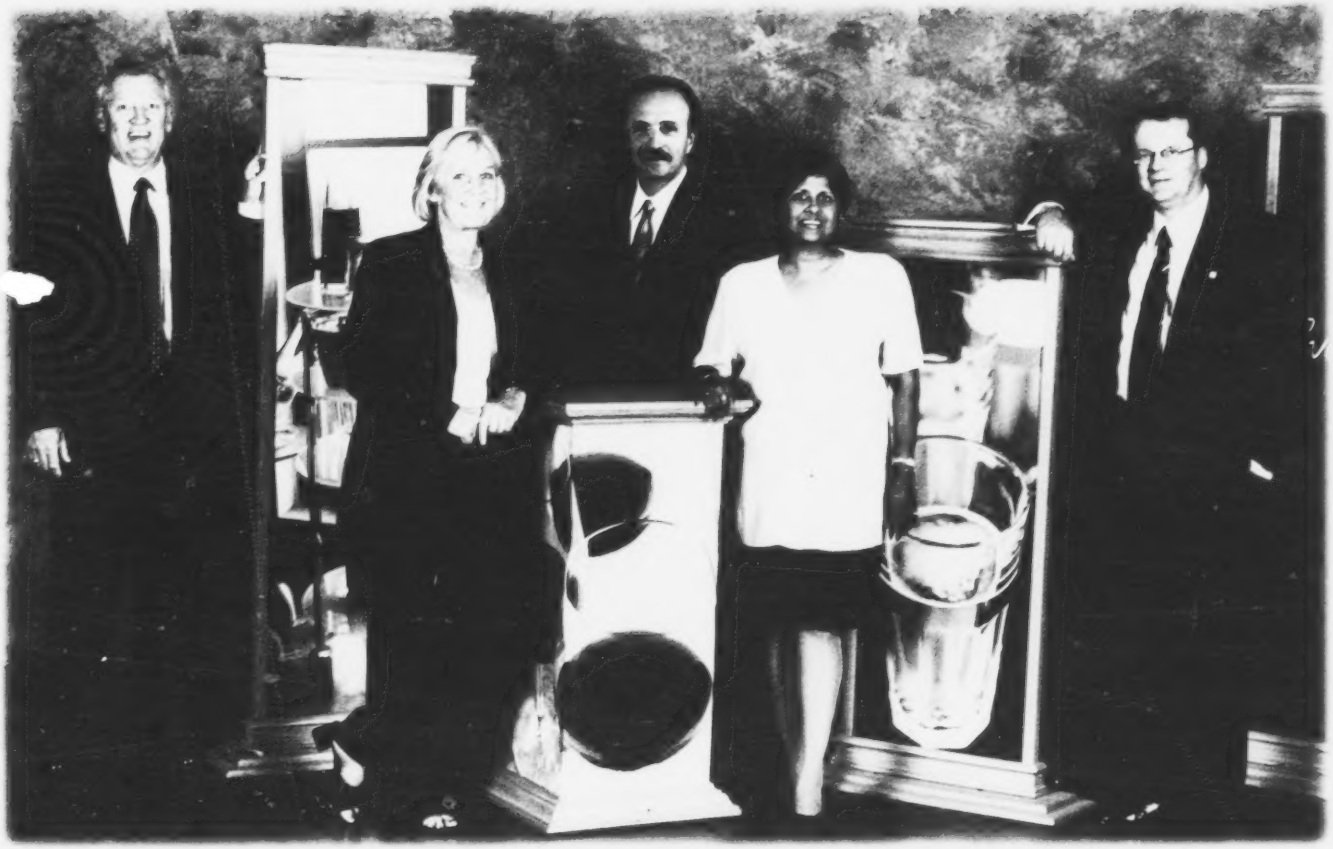
## 8. Provisions

La Régie est touchée par diverses actions en justice rattachées à l'exercice normal de ses activités. Il est impossible de prédire à l'heure actuelle l'issue et le règlement définitifs de ces actions. Voilà pourquoi les états financiers ne comprennent aucune provision à l'égard de ces actions. Les règlements, le cas échéant, concernant ces provisions seront comptabilisés dans l'exercice au cours duquel ils auront lieu.

## 9. Paiements aux municipalités

Le Conseil des ministres a demandé à la Régie, aux termes de l'alinéa 5 (2) de la *Loi sur les alcools* de 1990, de verser aux municipalités une contribution de 4 millions de dollars au cours de l'exercice 2002 (4 millions de dollars en 2001), pour aider à financer leurs coûts de recyclage du verre. Le Conseil des ministres a de plus précisé qu'une somme de 5 millions de dollars devra être versée au cours de chacun des quatre prochains exercices.

# CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA LCBO



*Les membres du conseil d'administration de la LCBO, de gauche à droite : John C. Hopper, Gayle Christie, Perry Miele, Merle A. Jacobs et Thom A. Bennett. Absent : John S. Lacey.*

**LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA LCBO, À L'INSTAR DE CEUX D'AUTRES ORGANISMES, CONSEILS ET COMMISSIONS DU GOUVERNEMENT PROVINCIAL, SONT NOMMÉS PAR ARRÊTÉS DU GOUVERNEMENT EN POSTE. LEUR MANDAT, QUI PEUT ATTEINDRE CINQ ANS, EST PARFOIS PROROGÉ.**

**ANDREW S. BRANDT :**
Nommé président et directeur général le 6 février 1991.
Fin de mandat : février 2003.

M. Brandt, dont le mandat a été reconduit en janvier 2000 pour un quatrième terme de trois ans, est arrivé à la LCBO après une longue et distinguée carrière dans les secteurs public et privé. Il est entré dans la fonction publique à Sarnia, où il a été membre du conseil municipal pendant près d'une dizaine d'années et trois fois maire. En 1981, il a été élu député de Sarnia à l'Assemblée législative de l'Ontario et est devenu successivement adjoint parlementaire au ministre du Travail, ministre de l'Environnement et ministre de l'Industrie et du Commerce. En 1987, il a été nommé à la direction du Parti progressiste conservateur de l'Ontario, charge qu'il a occupée jusqu'en 1990. Dans le secteur privé, M. Brandt a exploité avec succès un commerce de gros et de détail d'instruments de musique pendant plusieurs années. Il est membre actif et bénévole primé de plusieurs organismes communautaires, dont Centraide, les clubs Rotary et Kiwanis, et la fondation du collège Lambton. M. Brandt, qui figure parmi les 200 meilleurs présidents-directeurs généraux selon le *Financial Post*, a reçu le prix « Meilleur ami du secteur commercial » lors du festival du raisin et du vin de l'Ontario en 1997. Il a reçu l'Ordre du mérite agricole du gouvernement français et a été fait Chevalier de la Confrérie des Chevaliers du Tastevin. Il est aussi inscrit sur la liste des « Keepers of the Quaich », en Écosse. En 2001, il a figuré parmi les six finalistes au 18e prix annuel du Commerçant de l'année décerné par la section torontoise de l'American Marketing Association.

**THOM A. BENNETT :**
Membre depuis le 11 octobre 2000. Fin de mandat : octobre 2003.

M. Bennett, président et propriétaire du cabinet Bennett Insurance Agency Ltd., est un cadre supérieur chevronné qui a fait ses preuves dans le domaine de la gestion des affaires. Il possède aussi des connaissances spécialisées en matière d'avantages sociaux. Il a exercé les fonctions de président de la Ontario Video Lottery Corporation et de vice-président de la Société des loteries de l'Ontario. Il a participé, au sein de cet organisme, à un vaste programme de restructuration destiné à accroître l'efficience et la rentabilité de la Société. M. Bennett, qui réside à Ottawa, fait partie du conseil d'administration de l'Institut de cardiologie de l'Université d'Ottawa. Il a été entraîneur d'une petite ligue de baseball à Nepean, a exercé les fonctions de secrétaire du club Kiwanis d'Ottawa-Sud et s'est occupé des Boy Scouts du Canada.

**GAYLE CHRISTIE :**
Membre depuis le 13 juin 2001. Fin de mandat : juin 2004.

Consultante en relations gouvernementales à Toronto, Mme Christie conseille des clients du secteur privé sur la façon de procéder avec les municipalités, mettant à profit son expérience en tant qu'ancienne commissaire, conseillère municipale et maire de la ville de York, qui a fusionné avec la ville de Toronto en 1997. Maire de York de 1978 à 1982, elle a mis sur pied le premier comité de vérification interne de cette ville et a institué d'autres réformes visant à accroître la productivité et la responsabilisation. Elle a ensuite travaillé pendant huit ans pour le cabinet d'experts-comptables Clarkson Gordon (maintenant intégré à Ernst & Young), perfectionnant ainsi ses compétences. Outre son travail de consultante, elle siège à plusieurs conseils d'administration, dont celui du Humber River Regional Hospital, du Runnymede Chronic Care Hospital et de Yorktown Community Services.

**JOHN C. HOPPER :**
Membre depuis le 8 septembre 1997. Fin de mandat : septembre 2003.

M. Hopper a commencé à exercer le métier de vendeur d'automobiles à Ottawa, sa ville natale, en 1963. Il s'est installé à North Bay en 1971 où il a ouvert sa propre entreprise, John C. Hopper Pontiac Buick. Aujourd'hui, il est le président et premier concessionnaire de Hopper Automobile Ltd. et président de Saturn de North Bay. Il a été l'un des membres fondateurs de la North Bay Automobile Dealers Association et de la Northern Ontario Automobile Dealers Association. Il a également été président de la Ontario Automobile Dealers Association. M. Hopper, un ancien conseiller de la ville de North Bay, a longtemps œuvré dans le domaine des services communautaires : il est membre de la Loge maçonnique, membre et ancien président du Rorab Shrine Club et du club Kiwanis de North Bay, et membre de la Northern Ontario Cancer Research Foundation. Il est aussi membre du conseil des gouverneurs de l'université Thorneloe de Sudbury, et il a présidé le comité de collecte de fonds de la campagne du nouvel hôpital général de North Bay, qui visait un objectif de sept millions de dollars, et siégé en même temps à son conseil consultatif. Le club Kiwanis l'a nommé Citoyen de l'année en 1993. En 1998, il est devenu un Mel Osbourne Fellow de la Fondation Kiwanis du Canada.

**MERLE A. JACOBS :**
Membre depuis le 17 décembre 1997. Fin de mandat : décembre 2003.

M^me^ Jacobs a tout d'abord été infirmière avant de devenir chef du personnel infirmier du service de psychiatrie d'un hôpital de Toronto. Elle a poursuivi ses études et fait un doctorat en sociologie à l'université York. Tout comme ses nombreuses occupations à titre de bénévole, ses études et ses activités professionnelles ont surtout été centrées sur la santé mentale. Elle a poursuivi sa carrière d'infirmière autorisée en travaillant au service des malades hospitalisées au Centre de toxicomanie et de santé mentale. M^me^ Jacobs a fait partie du conseil d'administration du centre de santé mentale de la rue Queen de Toronto et du groupe d'intérêt en santé mentale de l'Association des infirmières et infirmiers autorisés de l'Ontario et de son comité d'élaboration de politiques. Elle est aussi membre du conseil d'administration de la fondation culturelle Roots et du Royal Business Training Centre. En sa qualité d'infirmière offrant des services de thérapie personnalisée et de propriétaire du Lawrence Centre, M^me^ Jacobs a perfectionné ses connaissances en matière de planification des affaires et de préparation de budget, de même que ses compétences dans le domaine des ressources humaines. Elle donne maintenant des cours au département de sociologie de l'Université York à titre de professeure adjointe. Dernièrement, elle a révisé un livre intitulé *Women at the Margins : Is Anyone Listening?* qui est axé sur l'égalité des sexes au travail et dans la société.

**JOHN S. LACEY :**
Membre depuis le 26 juin 1996. Vice-président depuis le 25 juin 2001. Fin de mandat : juin 2002.

M. Lacey est un expert chevronné de l'industrie de l'accueil et du secteur des communications, ayant œuvré près de 35 ans au sein d'entreprises comme Oshawa Group Ltd., WIC Western International Communications Ltd., Scott's Hospitality Inc., Molson, Loblaws, et les chaînes d'hôtel Holiday Inn et Marriott. Il exerce actuellement les fonctions de président-directeur de Loewen Group Inc. M. Lacey, qui est diplômé de la Harvard Business School, a émigré au Canada en 1978, de l'Afrique du Sud, et est devenu citoyen en 1983. Il siège aussi au conseil d'administration de Telus et de Clarica, et est président de Doncaster Racing Ltd. Il travaille auprès de plusieurs organismes communautaires, dont le Centre for Studies of Children at Risk, affilié à l'Université McMaster et aux hôpitaux Chedoke-McMaster.

**PERRY MIELE :**
Membre depuis le 3 avril 2002. Fin de mandat : avril 2005.

Président et associé du cabinet canadien Financial Task Force Inc., qui offre des services bancaires d'investissement à partir de Toronto, M. Miele exerce depuis plus d'une vingtaine d'années des fonctions de bâtisseur stratégique d'entreprises très diversifiées. Après avoir été le chef de cabinet de Pat Carney durant les négociations relatives à l'ALENA, M. Miele s'est associé, en 1987, à la société Gingko, qui se spécialisait dans les services de marketing intégré, et a rapidement favorisé sa croissance. La société a fusionné avec la firme DraftWorldwide de Chicago en 1988 et M. Miele est devenu le président du groupe international, responsable de toutes les opérations à l'extérieur des États-Unis (36 bureaux dans 24 pays). Il a aussi dirigé le programme d'expansion internationale de la société en procédant à des acquisitions stratégiques et en favorisant l'essor des opérations de la société. Spécialisé dans le comportement des consommateurs et les méthodes de recherche, M. Miele a œuvré dans tous les domaines du marketing, y compris la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques, le marketing direct, le télémarketing, et le marketing numérique.

# RENSEIGNEMENTS UTILES SUR LA LCBO

## (POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2002, SAUF INDICATION CONTRAIRE)

### *Le marché*

| | |
|---|---|
| 599 | Nombre de succursales de la LCBO desservant des collectivités ontariennes |
| 105 | Nombre de magasins-agences de la LCBO dans des localités ontariennes où le nombre d'habitants est insuffisant pour justifier l'ouverture d'une succursale ordinaire de la LCBO |
| 849 | Nombre de magasins TBS, de boutiques dans des établissements vinicoles de l'Ontario, de points de vente dans des distilleries et des brasseries, et de boutiques hors taxe du secteur privé en Ontario |
| 45,1 | Pourcentage de la part du marché de la vente d'alcool en Ontario (en dollars) que détient la LCBO |
| 7,5 milliards | Valeur estimative totale (en dollars) du marché de l'alcool en Ontario |
| 432 millions | Valeur estimative (en dollars) du marché de l'alcool de contrebande en Ontario |

### *Nos succursales*

| | |
|---|---|
| 78 | Nombre de succursales de la LCBO vendant plus de 2 500 produits différents |
| 196 | Nombre de succursales de la LCBO vendant entre 1 500 et 2 500 produits différents |
| 165 | Nombre de succursales de la LCBO vendant entre 1 000 et 1 500 produits différents |
| 141 | Nombre de succursales de la LCBO vendant entre 500 et 1 000 produits différents |
| 19 | Nombre de succursales de la LCBO vendant moins de 500 produits différents |
| 13 104 | Nombre de dégustations de produits organisées dans les succursales de la LCBO en 2001-2002 |
| 1 | Pourcentage de clients qui, lors d'un sondage réalisé en février 2002, se sont déclarés insatisfaits du service reçu dans les succursales |
| 94 millions | Nombre total de transactions enregistrées dans les succursales de la LCBO en 2001-2002 |
| 28,5 | Pourcentage de toutes les transactions réglées par carte de débit |
| 24 | Pourcentage de toutes les transactions réglées par carte de crédit |

### *Nos résultats financiers*

| | |
|---|---|
| 2,9 milliards | Valeur (en dollars) des ventes nettes et autres recettes de la LCBO en 2001-2002 |
| 905 millions | Montant (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement de l'Ontario en 2001-2002 (à l'exclusion des impôts, taxes et autres droits) |
| 4,1 milliards | Total des versements de la LCBO au gouvernement de l'Ontario au cours des cinq derniers exercices (excluant les taxes) |
| 333 | Pourcentage du rendement des capitaux propres des contribuables en 2001-2002 |
| 31,5 | Pourcentage de la marge bénéficiaire de la LCBO en 2001-2002 |
| 16,7 | Pourcentage des ventes nettes affecté aux dépenses d'exploitation de la LCBO en 2001-2002 |
| 275 millions | Montant (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement provincial en 2001-2002 au titre de la taxe de vente provinciale |
| 369 millions | Montant (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement fédéral en 2001-2002 au titre de la TPS, des droits d'accise et des droits de douane |
| 31 millions | Montant (en dollars) des améliorations que la LCBO a apportées aux immobilisations (rénovations, réimplantations, etc.) en 2001-2002 |

### *Produits et prix*

| | |
|---|---|
| 12 013 | Nombre de produits offerts dans les succursales de la LCBO et ses catalogues et par le Service de commandes privées en 2001-2002 |
| 2 858 | Nombre de nouveaux produits VINTAGES offerts dans les succursales et le catalogue LES CLASSIQUES en 2001-2002 |

# ENCART DE STATISTIQUES

RAPPORT ANNUEL DE LA LCBO, EXERCICE 2001-2002

## Répertoire des produits

| Produits canadiens | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Whisky canadien | 160 | 168 | 158 | 163 | 153 |
| Rhum canadien mélangé | 112 | 123 | 105 | 109 | 87 |
| Gin canadien | 20 | 22 | 22 | 19 | 16 |
| Vodka canadienne | 70 | 75 | 70 | 75 | 61 |
| Brandy canadien | 15 | 15 | 18 | 16 | 14 |
| Cooler au spiritueux canadien | 56 | 46 | 51 | 64 | 57 |
| Eau-de-vie de fruits | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Spiritueux divers | 22 | 23 | 24 | 27 | 30 |
| Liqueur canadienne | 48 | 53 | 55 | 56 | 56 |
| Vin de l'Ontario | 465 | 477 | 474 | 448 | 429 |
| Cooler au vin de l'Ontario | 5 | 4 | 5 | 7 | 6 |
| Autres vins canadiens | 27 | 39 | 43 | 32 | 40 |
| Cidre canadien | 21 | 18 | 14 | 12 | 6 |
| Bière canadienne (y compris les coolers à la bière) | 346 | 385 | 403 | 407 | 426 |
| Alcool | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| Mignonnette | 6 | 6 | 9 | 7 | 7 |
| Amer | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Total produits canadiens | **1 380** | **1 462** | **1 457** | **1 448** | **1 393** |
| **Produits importés** | | | | | |
| Whisky écossais | 127 | 135 | 108 | 119 | 112 |
| Whiskey irlandais | 8 | 10 | 11 | 10 | 9 |
| Whiskey américain | 21 | 21 | 21 | 22 | 24 |
| Gin | 14 | 16 | 17 | 15 | 15 |
| Rhum | 18 | 16 | 20 | 29 | 24 |
| Vodka | 38 | 41 | 47 | 53 | 63 |
| Tequila | 9 | 10 | 19 | 23 | 19 |
| Brandy | 72 | 107 | 100 | 101 | 113 |
| Eau-de-vie de fruits | 4 | 2 | 3 | 3 | 0 |
| Spiritueux divers | 67 | 78 | 86 | 96 | 128 |
| Liqueur | 134 | 135 | 125 | 127 | 124 |
| Vin | 958 | 1 080 | 1 187 | 1 111 | 1 155 |
| Bière et saké | 210 | 216 | 256 | 276 | 252 |
| Mignonnette | 19 | 20 | 18 | 28 | 26 |
| Cooler | 9 | 7 | 11 | 7 | 22 |
| Amer | 10 | 10 | 10 | 10 | 8 |
| Total produits importés | 1 718 | 1 904 | 2 039 | 2 030 | 2 094 |
| Nombre de produits réguliers | 3 098 | 3 366 | 3 496 | 3 478 | 3 487 |
| Vin et spiritueux VINTAGES | 3 037 | 3 235 | 3 569 | 3 108 | 2 858 |
| Produit hors taxe | 213 | 210 | 235 | 212 | 224 |
| Entrepôt de consignation et commande privée | 5 240 | 5 241 | 6 106 | 6 225 | 5 444 |
| **Nombre total de produits** | **11 588** | **12 052** | **13 406** | **13 023** | **12 013** |

Remarque : Les brandys canadiens mélangés formaient auparavant une catégorie en eux-mêmes; ils sont maintenant compris dans la catégorie « brandy canadien ». Les nombres de produits de l'entrepôt de consignation et commandes privées sont des estimations basées sur les factures du Service des commandes privées.

**Sommaire des ventes (en milliers de dollars)**

| LCBO | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ventes au détail | 2 022 638 | 2 209 024 | 2 390 949 | 2 556 340 | 2 752 978 |
| Titulaires de permis | 347 083 | 370 496 | 396 879 | 419 731 | 417 478 |
| Magasins-agences | 25 059 | 29 180 | 32 420 | 33 981 | 35 578 |
| Hors taxe–entrepôt | 17 318 | 20 696 | 34 454 | 35 943 | 35 442 |
| Hors taxe–LCBO | 13 367 | 13 028 | 303 | 0 | 0 |
| Ventes aux magasins TBS | 64 891 | 80 438 | 109 692 | 128 848 | 172 416 |
| Autres ventes | 3 579 | 2 996 | 3 013 | 3 073 | 3 837 |
| **Total** | **2 493 935** | **2 725 858** | **2 967 710** | **3 177 916** | **3 417 729** |
| **Magasins The Beer Store** | | | | | |
| Ventes au détail et aux titulaires de permis | 2 114 467 | 2 214 918 | 2 324 225 | 2 381 289 | 2 433 948 |
| **Boutiques des établissements vinicoles** | | | | | |
| Ventes au détail | 136 618 | 133 001 | 140 681 | 147 178 | 162 539 |
| **Autres** | | | | | |
| **Ventes légales :** | | | | | |
| Exemption d'achat outre-frontière | 153 479 | 136 213 | 155 818 | 208 614 | 210 856 |
| Achats outre-frontière déclarés | 3 054 | 3 862 | 3 124 | 2 658 | 2 526 |
| Établ. de fabrication de bière | 1 737 | 1 652 | 1 950 | 1 624 | 1 548 |
| Établ. de fabrication de vin | 3 952 | 4 233 | 4 722 | 4 647 | 4 675 |
| Fabrication de bière U-Brew | 149 534 | 157 633 | 163 959 | 174 425 | 185 265 |
| Fabrication de vin U-Brew | 549 952 | 585 077 | 611 892 | 608 692 | 612 234 |
| **Total** | **861 708** | **888 670** | **941 465** | **1 000 660** | **1 017 104** |
| **Fabrication maison :** | | | | | |
| Vin | 44 071 | 45 807 | 40 597 | 30 702 | 30 892 |
| Bière | 16 847 | 17 760 | 18 473 | 18 323 | 17 121 |
| **Total** | **60 918** | **63 567** | **59 070** | **49 025** | **48 013** |
| **Bière désalcoolisée :** | **17 708** | **23 872** | **22 314** | **20 870** | **20 191** |
| **Ventes illégales :** | | | | | |
| Contrebande | 393 991 | 353 344 | 279 883 | 270 735 | 299 865 |
| Fabrication de vin | 189 789 | 189 552 | 175 918 | 135 183 | 132 570 |
| **Total** | **583 780** | **542 896** | **455 801** | **405 918** | **432 435** |
| **Total global** | **6 269 134** | **6 592 782** | **6 911 266** | **7 182 856** | **7 531 959** |

Remarque : Tous ces chiffres correspondent aux ventes brutes. Les données figurant dans la catégorie « Autres » sont des estimations. Les données des magasins The Beer Store et des établissements vinicoles ont été fournies par Brewers of Ontario et chacune des vineries de l'Ontario.

## Répartition des prix de détail

### Spiritueux

| Montant en dollars canadiens au 31 mars 2002 – exemple d'une bouteille de 750 ml (40 % alcool) | Produit des États-Unis | Autre produit étranger | Produit canadien |
|---|---|---|---|
| Versé au fournisseur | 3,5024 $ | 3,4904 $ | 3,7102 $ |
| Taxe d'accise fédérale | 3,3198 $ | 3,3198 $ | 3,3198 $ |
| Droits fédéraux d'importation | 0,0000 $ | 0,0148 $ | 0,0000 $ |
| Transport | 0,1669 $ | 0,1669 $ | 0,1669 $ |
| **Total du coût en magasin** | **6,9891 $** | **6,9919 $** | **7,1969 $** |
| Majoration de la LCBO | 10,1412 $ | 10,1383 $ | 9,9317 $ |
| Droits sur les bouteilles – LCBO | 0,2175 $ | 0,2175 $ | 0,2175 $ |
| Droits environnementaux – LCBO | 0,0893 $ | 0,0893 $ | 0,0893 $ |
| Montant arrondi – LCBO | 0,0000 $ | 0,0000 $ | 0,0000 $ |
| **Prix de base** | **17,44 $** | **17,44 $** | **17,44 $** |
| Taxes sur les produits et services | 1,22 $ | 1,22 $ | 1,22 $ |
| Taxe de vente provinciale | 2,09 $ | 2,09 $ | 2,09 $ |
| **Prix au consommateur** | **20,75 $** | **20,75 $** | **20,75 $** |
| **Distribution des recettes** | | | |
| Fournisseur (y compris transport) | 3,67 $ | 3,66 $ | 3,88 $ |
| Gouvernement du Canada | 4,54 $ | 4,55 $ | 4,54 $ |
| Gouvernement de l'Ontario | 12,54 $ | 12,54 $ | 12,33 $ |

### Vin

| Montant en dollars canadiens au 31 mars 2002 – exemple d'une bouteille de 750 ml | Produit des États-Unis | Autre produit étranger | Produit 100 % ontarien |
|---|---|---|---|
| Versé au fournisseur | 3,6999 $ | 3,6345 $ | 4,0272 $ |
| Taxe d'accise fédérale | 0,3842 $ | 0,3842 $ | 0,3842 $ |
| Droits fédéraux d'importation | 0,0000 $ | 0,0281 $ | 0,0000 $ |
| Transport | 0,1669 $ | 0,2038 $ | 0,0000 $ |
| **Total du coût en magasin** | **4,2510 $** | **4,2506 $** | **4,4114 $** |
| Majoration de la LCBO | 2,7206 $ | 2,7204 $ | 2,5686 $ |
| Droits sur les vins – LCBO | 1,1250 $ | 1,1250 $ | 1,1250 $ |
| Droits sur les bouteilles – LCBO | 0,2175 $ | 0,2175 $ | 0,2175 $ |
| Droits environnementaux – LCBO | 0,0893 $ | 0,0893 $ | 0,0893 $ |
| Montant arrondi – LCBO | 0,0000 $ | 0,0000 $ | 0,0000 $ |
| **Prix de base** | **8,40 $** | **8,40 $** | **8,40 $** |
| Taxe sur les produits et services | 0,59 $ | 0,59 $ | 0,59 $ |
| Taxe de vente provinciale | 1,01 $ | 1,01 $ | 1,01 $ |
| **Prix au consommateur** | **10,00 $** | **10,00 $** | **10,00 $** |
| **Distribution des recettes** | | | |
| Fournisseur (y compris transport) | 3,87 $ | 3,84 $ | 4,03 $ |
| Gouvernement du Canada | 0,97 $ | 1,00 $ | 0,97 $ |
| Gouvernement de l'Ontario | 5,16 $ | 5,16 $ | 5,00 $ |

## Bière

| Montant en dollars canadiens au 31 mars 2002 - exemple d'une caisse de 24 x 341 mL | Produit des États-Unis | Autre produit étranger | Produit canadien |
|---|---|---|---|
| Versé au fournisseur | 10,7691 $ | 10,7691 $ | 12,1053 $ |
| Taxe d'accise fédérale | 2,2903 $ | 2,2903 $ | 2,2903 $ |
| Droits fédéraux d'importation | 0,0000 $ | 0,0655 $ | 0,0000 $ |
| Transport | 0,5248 $ | 0,5248 $ | 0,5248 $ |
| **Total du coût en magasin** | **13,5842 $** | **13,5842 $** | **14,9204 $** |
| CDS en succursale de la LCBO | 4,9595 $ | 4,9595 $ | 4,9595 $ |
| CDS hors succursale de la LCBO | 1,3422 $ | 1,3422 $ | 0,0000 $ |
| Majoration de la LCBO | 4,1779 $ | 4,1779 $ | 4,1779 $ |
| Droits sur les bouteilles – LCBO | 1,4404 $ | 1,4404 $ | 1,4404 $ |
| Droits environnementaux – LCBO | 0,0000 $ | 0,0000 $ | 0,0000 $ |
| Montant arrondi – LCBO | 0,0000$ | 0,0000 $ | 0,0000 $ |
| **Prix de base** | **25,50 $** | **25,50 $** | **25,50 $** |
| Taxe sur les produits et services | 1,79 $ | 1,79 $ | 1,79 $ |
| Taxe de vente provinciale | 3,06 $ | 3,06 $ | 3,06 $ |
| Consigne du contenant | 2,40 $ | 2,40 $ | 2,40 $ |
| **Prix au consommateur** | **32,75 $** | **32,75$** | **32,75 $** |
| Fournisseur (y compris transport) | 11,29 $ | 11,29 $ | 12,63 $ |
| Gouvernement du Canada | 4,08 $ | 4,08 $ | 4,08 $ |
| Gouvernement de l'Ontario | 14,98 $ | 14,98 $ | 13,64 $ |
| Consigne du contenant | 2,40 $ | 2,40 $ | 2,40 $ |

### Distribution des recettes

| | Spiritueux canadien | Vin canadien | Bière canadienne |
|---|---|---|---|
| Fournisseur | 19 % | 40 % | 39 % |
| Gouvernement du Canada | 22 % | 10 % | 12 % |
| Gouvernement de l'Ontario | 59 % | 50 % | 42 % |
| Consigne | | | 7 % |

Remarque : Le terme « CDS » correspond au coût du service de la LCBO. La consigne du contenant s'applique aux produits consignables seulement.

## Rétrospective des onze derniers exercices

**(en milliers de dollars)**

| | 2002 | 2001 | 2000 | 1999 | 1998 |
|---|---|---|---|---|---|
| **État des résultats** | | | | | |
| Ventes et autres recettes | 2 939 563 $ | 2 734 937 $ | 2 549 458 $ | 2 349 832 $ | 2 160 843 $ |
| Coût des produits vendus | 1 529 018 $ | 1 390 575 $ | 1 288 903 $ | 1 165 849 $ | 1 064 286 $ |
| Bénéfice brut | 1 410 545 $ | 1 344 362 $ | 1 260 555 $ | 1 183 983 $ | 1 096 557 $ |
| Pourcentage | 47,98 % | 49,16 % | 49,44 % | 50,39 % | 50,75 % |
| Dépenses d'exploitation | 489 633 $ | 468 090 $ | 414 861 $ | 374 558 $ | 351 653 $ |
| Recettes nettes | 920 912 $ | 876 272 $ | 845 694 $ | 809 425 $ | 744 904 $ |
| **État des flux de trésorerie** | | | | | |
| Encaisse d'exploitation | 965 372 $ | 917 010 $ | 876 196 $ | 834 465 $ | 769 507 $ |
| Changement au fonds de roulement | 27 134 $ | 5 428 $ | (15 198 $) | (8 651 $) | (29 537 $) |
| Encaisse pour investissements | (55 359 $) | (55 610 $) | (54 443 $) | (40 265 $) | (25 524 $) |
| Encaisse pour versements au Trésor provincial | (905 000 $) | (850 000 $) | (800 000 $) | (780 000 $) | (745 000 $) |
| Augmentation-diminution de l'encaisse en cours d'exercice | 32 147 $ | 16 828 $ | 6 555 $ | 5 549 $ | (30 554 $) |
| **Situation financière** | | | | | |
| Actif à court terme | 334 028 $ | 330 315 $ | 308 724 $ | 275 774 $ | 230 720 $ |
| Passif à court terme | 248 067 $ | 249 367 $ | 221 226 $ | 210 029 $ | 179 175 $ |
| Fonds de roulement | 85 961 $ | 80 948 $ | 87 498 $ | 65 745 $ | 51 545 $ |
| Actif fixe | 197 895 $ | 186 996 $ | 172 124 $ | 148 183 $ | 132 958 $ |
| Total des actifs | 531 923 $ | 517 311 $ | 480 848 $ | 423 957 $ | 363 678 $ |
| **Ratio financier** | | | | | |
| Marge de profit | 31,53 % | 32,28 % | 33,38 % | 34,80 % | 35,03 % |
| Rendement sur l'avoir des actionnaires | 333,78 % | 332,19 % | 357,17 % | 406,31 % | 403,63 % |
| Ratio à court terme | 1,35 | 1,32 | 1,40 | 1,31 | 1,29 |
| **Statistiques** | | | | | |
| Rotation des stocks | 5,90 | 5,25 | 5,21 | 5,38 | 5,53 |
| Nombre d'employés permanents | 3 225 | 3 174 | 3 074 | 3 014 | 2 934 |
| Ventes par employé | 905 518 $ | 855 175 $ | 824 206 $ | 771 623 $ | 724 866 $ |
| Nombre de succursales | 599 | 601 | 602 | 600 | 596 |
| Nombre de produits offerts régulièrement | 3 487 | 3 478 | 3 496 | 3 366 | 3 098 |

Remarque : Les ventes par employé sont données en dollars absolus et non en milliers de dollars.

| 1997 | 1996 | 1995 | 1994 | 1993 | 1992 |
|---|---|---|---|---|---|
| **État des résultats** | | | | | |
| 2 013 873 $ | 1 909 804 $ | 1 808 518 $ | 1 764 731 $ | 1 786 479 $ | 1 833 386 $ |
| 988 386 $ | 919 268 $ | 858 190 $ | 832 106 $ | 841 060 $ | 851 539 $ |
| 1 025 487 $ | 990 536 $ | 950 328 $ | 932 625 $ | 945 419 $ | 981 847 $ |
| 50,92 % | 51,87 % | 52,55 % | 52,85 % | 52,92 % | 53,55 % |
| 324 457 $ | 323 819 $ | 313 029 $ | 333 716 $ | 332 953 $ | 332 439 $ |
| 701 030 $ | 666 717 $ | 637 299 $ | 598 909 $ | 612 466 $ | 652 458 $ |
| **État des flux de trésorerie** | | | | | |
| 723 197 $ | 687 663 $ | 655 198 $ | 619 979 $ | 635 298 $ | 675 162 $ |
| 49 819 $ | 9 659 $ | 5 473 $ | (15 824 $) | (8 694 $) | 6 162 $ |
| (19 424 $) | (26 256 $) | (26 895 $) | (14 753 $) | (21 075 $) | (25 754 $) |
| (730 000 $) | (680 000 $) | (630 000 $) | (585 000 $) | (615 000 $) | (675 000 $) |
| 23 592 $ | (8 934 $) | 3 776 $ | 4 402 $ | (9 471 $) | (19 430 $) |
| **Situation financière** | | | | | |
| 256 209 $ | 239 516 $ | 229 541 $ | 201 204 $ | 192 955 $ | 207 155 $ |
| 203 647 $ | 160 727 $ | 132 159 $ | 92 813 $ | 104 789 $ | 118 212 $ |
| 52 562 $ | 78 789 $ | 97 382 $ | 108 391 $ | 88 166 $ | 88 943 $ |
| 132 037 $ | 134 780 $ | 129 470 $ | 120 474 $ | 126 790 $ | 130 564 $ |
| 388 246 $ | 374 296 $ | 359 011 $ | 321 678 $ | 319 745 $ | 337 719 $ |
| **Ratio financier** | | | | | |
| 35,11 % | 35,33 % | 35,61 % | 34,24 % | 34,36 % | 36,04 % |
| 352,13 % | 302,76 % | 285,63 % | 269,90 % | 281,94 % | 280,50 % |
| 1,26 | 1,49 | 1,74 | 2,17 | 1,84 | 1,75 |
| **Statistiques** | | | | | |
| 5,02 | 5,07 | 4,92 | 5,02 | 4,70 | 4,72 |
| 2 828 | 2 803 | 2 824 | 2 743 | 3 100 | 3 233 |
| 706 079 $ | 673 273 $ | 633 656 $ | 637 678 $ | 574 998 $ | 560 185 $ |
| 595 | 596 | 597 | 600 | 611 | 618 |
| 2 960 | 3 149 | 3 053 | 2 824 | 2 737 | 2 787 |

| | |
|---|---|
| 68 | Nombre de pays où la LCBO a achèté des produits en 2001-2002 |
| 638 | Nombre de produits bénéficiant d'un rabais pouvant aller jusqu'à 20 pour 100 dans le cadre du programme d'offres à durée limitée de la LCBO en 2001-2002 |
| 431 | Nombre de produits offerts avec une prime à valeur ajoutée en 2001-2002 |
| 1 596 | Nombre de produits donnant droit à des points dans le cadre du programme de récompense AIR MILES |
| 81 | Pourcentage du prix des spiritueux canadiens que représentent les taxes, droits et majorations des gouvernements fédéral et provincial |
| 60 | Pourcentage du prix des vins canadiens que représentent les taxes, droits et majorations des gouvernements fédéral et provincial |
| 54 | Pourcentage du prix des bières canadiennes que représentent les taxes, droits et majorations des gouvernements fédéral et provincial |

## *Nos employés*

| | |
|---|---|
| 3 225 | Nombre d'employés permanents à temps plein |
| 3 294 | Nombre d'employés à temps partiel dans les succursales de vente au détail au cours de l'exercice |
| 135 | Nombre de conseillers en produits |
| 4 195 | Nombre d'employés du secteur de la vente au détail qui ont atteint jusqu'à présent le dernier niveau (trois niveaux) de notre cours de connaissance des produits |
| 1 965 | Nombre d'employés du secteur de la vente au détail qui ont reçu une formation en 2001-2002 pour mieux transiger avec les mineurs et les personnes qui semblent en état d'ébriété |
| 12 315 | Nombre d'employés du secteur de la vente au détail qui ont reçu jusqu'à ce jour, une formation pour mieux transiger avec les mineurs et les personnes qui semblent en état d'ébriété. |
| 104 877 | Nombre d'appels auxquels les agents de renseignement de l'Infoligne ont répondu en 2001-2002 |
| 5 660 | Nombre de messages par courrier électronique que les agents de renseignement de l'Infoligne ont traités en 2001-2002 |

## *Nos collectes de fonds*

| | |
|---|---|
| 146 223 | Montant (en dollars) offert par les employés de la LCBO à Centraide en 2001 |
| 39 | Pourcentage d'augmentation par rapport à l'an dernier. |
| 276 289 | Montant (en dollars) amassé par le moyen des boites de dons de la LCBO placées dans les succursales en 2001 (sans inclure les fonds recueillis pour les œuvres de bienfaisance locales en janvier et juin ou ceux de la collecte de la Légion royale canadienne en novembre) |

## *Responsabilité sociale*

| | |
|---|---|
| 1 225 169 | Nombre de clients auxquels le personnel a demandé de prouver leur âge ou leur sobriété en 2001-2002 |
| 76 929 | Nombre de personnes que le personnel a refusé de servir en 2001-2002 |
| 4 101 | Nombre de cartes-photos d'identité BYID que la LCBO a délivrées en 2001-2002 |
| 19 620 | Nombre total de cartes-photos d'identité BYID que la LCBO a délivrées au 31 mars 2002 |

## *Assurance de la qualité*

| | |
|---|---|
| 316 260 | Nombre d'analyses que le laboratoire d'assurance de la qualité a pratiquées sur des produits en 2001-2002 |
| 332 | Nombre de produits que le laboratoire d'assurance de la qualité a rejetés en 2001-2002 pour diverses raisons (risques pour la santé, sécurité des consommateurs, autres problèmes reliés au contrôle de la qualité) |
| 374 | Nombre de produits saisis que le laboratoire d'assurance de la qualité a soumis à des analyses de la qualité à des fins d'application des lois en 2001-2002 |
| 3 | Nombre de produits que le laboratoire d'assurance de la qualité a rappelés en 2001-2002 |

# LCBO

## CÉLÉBRANT

*soixante-quinze ans*

Pour plus de renseignements sur les produits et les services de la LCBO, consultez notre site Web à l'adresse suivante : www.lcbo.com et www.vintages.com